

المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

مشاكل التعثر والمتعثرين

أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة
دراسة تطبيقية على مديري البنوك التجارية

رؤية مستقبلية للتنمية السياحية المصرية
وجذب الاستثمار السياحي

قاموس مصطلحات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رأس المال
المصدر والمندفع
١٣٢ مليون دولار أمريكي

رأس المال
المبرمج به
٥٠٠ مليون دولار أمريكي

بنك فيصل الاسلامى المصرى

شركة مساهمة مصرية

نتائج البنك

فى نهاية الربع الأول من عام ٢٠٠٤ م

بيان بالنتائج المحققة	٢٠٠٤ / ٢ / ٢١ م	٢٠٠٣ / ٢ / ٢١ م	معدل النمو
• إجمالى أصول البنك	١٤٤٩٠	١٣٠٠٣	١١,٤٤ %
• جملة ودائع العملاء	١٢٨٧٩	١١١٩٠	١٥,٠٩ %
• صافى أرصدة التوظيف والاستثمار (بعد استئزال المخصصات)	١٣٠١٨	١١٥٧٣	١٢,٤٩ %
• حصة المالكين	٥٤٨	٣٧٤	٤٦,٥٢ %
• إيرادات النشاط عن الفترة (يناير / مارس)	١٥٤	١٣٧	١٢,٤١ %
• المصروفات عن الفترة (يناير / مارس)	٢٣	٢٠	١٥,٠٠ %
• صافى أرباح الفترة (يناير / مارس)	١٣١	١١٧	١١,٩٧ %

فروع البنك

- فرع الجيزة : (١٤٩) شارع التحرير - ميدان الجلاء - الدقى .
- فرع القاهرة : (٣) شارع ٢٦ يوليو - القاهرة .
- الفروع الأخرى : الأزهر - غمرة - مصر الجديدة - الدقى - أسيوط - سوهاج - الإسكندرية - دمنهور - طنطا - بنها - المنصورة - المحلة الكبرى - السويس - الزقازيق .
- الإدارة العامة لأمناء الاستثمار :

لخدمتكم فى المجالات العقارية والاستثمارية

ومقرها ١٧ شارع الفالوجا - العجوزة - ت : ٣٠٣٦٤٠٨

www.faisalbank.com.eg

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٢١ - مايو ٢٠٠٤ م

نائب رئيس التحرير

أ. د. / كامل عمراؤ

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

أحمد عاطف عبد الرحمن

في هذا العدد

صفحة

كلمة العدد

- ٢ مشاكل التعثر والمتعثرين رئيس التحرير
- ٤ أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة دراسة تطبيقية على مديري البنوك التجارية
د/ محمد غفرى الشوافى
- ٢٢ المنازعات الضريبية بشأن تحديد الضريبة على المرتبات وما فى حكمها دراسة تحليلية انتقادية
إعداد/ إحسان محمد إبراهيم
- ٣٢ رؤية مستقبلية للتنمية السياحية المصرية وجذب الاستثمار السياحي
بقلم / سلوى سعد مرقص
- ٤٥ وفاء مستحقات التأمينات لدى بنك الاستثمار القومي بشركات الحكومة قانونى ولكن
بقلم / أحمد السيد عصا الله
- ٤٧ قاموس مصطلحات

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

ثمن النسخة

الإشتراكات

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ليرة	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيه
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينار
الأردن	١ دينار	الكويت	١٠٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠٠٠ فلس

- الاشتراكات السنوية ١٨ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة



مشاكل التعثر والمتعثرين

كلمة العدد

بقلم

محاسب

أحمد عاقل عبد الرحمن

رئيس مجلس الإدارة

هذا التعثر للمصانع مستهدف من قبل البعض من الخارج ومن الداخل ... يساعدهم في ذلك ظروف مضطربة تحيط بالصناعة المصرية .

إن السبب الاستيرادي مستمر - والانفلات الأخلاقي للتجار والمستوردين قائم ولو على حساب المصلحة العامة .

إننا نشاهد الحكومة بضرورة التدخل من أجل إنقاذ الصناعة المصرية وأن يكون هناك نظام لترشيد الاستيراد ... و أن لا يتترك الحبل على الغارب ... ووضع الأولويات للمواد الخام ... وتعديل التعريفات الجمركية لحماية المنتج الوطني ... الذي يواجه هجمة شرسة أمام نقص في الخامات وارتفاع أسعارها بعد انخفاض سعر الجنيه ... ومناقشة غير متكافئة من وراء الاستيراد المفتوح بلا ضوابط أو رابط.

إن المتعثرين هم صناع شرفاء ... وضعتهم الظروف العامة والمحيطه بهم في مواقف صعبة وسيئة ليس لهم فيها خيار الآن يعيشون مهدين بالسجن ومصانهم بالإغلاق وتشريد العمال ... فاصبح العمل الصناعي عملاً محفوفاً بالمخاطر ... وليس جاذباً للاستثمار إذا لم تعمل الدولة إلى إعادة الحياة والثقة للصناعة ... فالمعاقبة ستكون وخيمة سيدفعها المواطن الذي أضناه البحث عن عمل ... بعد أن تعب في البحث عن لقمة العيش .

إنها مشكلة قومية وأصبحت ظاهرة عامة في جميع المدن الصناعية على امتداد أرض الجمهورية من صعيد مصر إلى برج العرب بالإسكندرية .

كلنا أمل في أن تسعى البنوك من خلال رؤيتها الواسعة ... ودراساتها الشاملة ... وما لديها من اقتراحات وحلول عملية ... تتناسب وظروف كل منشأة أن تسارع في اتخاذ القرار المناسب في سبيل الحفاظ على استمرار العمل في هذه المنشآت ... أملاً في

الحقيقة أن الصناعة المصرية تمر منذ سنوات بمعطف خليل ... وتعرض لنكسات وأزمات متتالية ... نتيجة لمعامل داخلية وخارجية تكاد تعصف بوجودها ... بعد أن كانت عبر سنوات طويلة صرحاً شامخاً وأحدى الدعائم الأساسية للاقتصاد القومي .

كان للمجاعة الجريئة والمسئولة ... من جانب الأستاذ / حسين عبدالعزيز رئيس البنك الأهلي المصري ... واقتحامه للمشاكل في عقر دارها ... أثرها المحدود وكما نحن صناع مصر في أمس الحاجة إليها منذ سنوات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه ... من صناعات أصابها الشلل ورجال صناعة عظمهم الإحباط والياس - لقد أصاب الصناعة ما أصابها من توقف وعجز ... ليس عن تقصير ولكن نتيجة ظروف عامة فرضت عليها ... ولم تعرف كيف تقاوم ... إنها مأساة تبيّن عن كارثة ... أحوال الصناعة للأسف تسير من سيئ إلى أسوأ

وتعرض لهجمة شرسة من الخارج ... فإذا لم تسرع لعمل أي شيء فالمحصلة ستكون دمار كل شيء ... وخسارة كل شيء خاصة إذا ما أضفنا إلى معلوماتنا ... ما يحاكم من حولنا من محاولات لا تنتقطع ... من أجل غزو أسواقنا أسواق ٧٠ مليون مستهلك ... ولكي تتحول مصر من دولة منتجة ومصدرة ... إلى دولة مستوردة ومستهلكة ... وهذا ما تؤكد أرقام الواردات.

إننا نستوره الآن كل شيء بداية من رضيع الميش والملح ونهاية بالآيس كريم والمربيات والجبن واليسكويث حتى اللبن احتل قائمة الواردات . إنها مأساة ... كنا نصدر الكثير وأصبحنا نستورد الكثير والكثير إنها أرقام الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء تؤكد حقيقة مؤلمة ... عن مدى ما وصلنا إليه من انقسات وسفه استيرادي ... لحساب مجموعة من التجار والمستوردين ... مما أثر سلباً على الصناعة الوطنية ... واستقرار الأرقام لبعض السلع لكي نرى ... أين نحن وماذا ينتظرنا ... لكي يعلم الجميع أن

نحن اليوم في انتظار قرار بوقف الإجراءات القانونية ضد المستثمرين دفعا للحياة لهم من جديد وسمياً جاداً نحو الحل ... فالجدولة مطلوبة وفترة سماح ضرورية في هذه الأيام إلى حين استقرار سعر الصرف لأسعار الخامات ... لأن كثيراً من المصانع تحملت خسائر كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة لارتفاع سعر العملة ...

رابعاً : المساعدة في تصريف المنتجات من خلال إنشاء شركات تسويق وبخاصة سوق

العقارات وسوق السلع المعمرة وهذا يتمشى مع سياسة الدولة من حيث التيسير على المواطنين من خلال الإقراض والتقسيم لصغار المستهلكين وهذا يساعد المصانع على التشغيل والوفاء بالتزاماتها .

خامساً : سوق العقارات لقد ضرب في مقتل بعد التعديلات التي حدثت في قانون حوافز

الاستثمار هذه الكارثة فاجأت شركات العقارات دون عمل حساب لها فأصابهم بخسائر لا يعلم مداها إلا

الله ... هذا قرار دولة مفاجئ من قبيل القوة القاهرة

سادساً : قروض العملة وفروق الأسعار إنها مشاكل تبيح عن حل فالمصانع ظلمت ولا بد أن يُرفع

الظلم عنها و أن تشارك البنوك في حل هذه المشكلة .

سابعاً : التصميم في التسويات على توقيع شبكات

على بياض أمر غير مرغوب فيه ضمن أدوات الضمان فالضمانات يمكن الحصول عليها بكل

الوسائل ولكن هذا الطلب مخيف بعد ما تعرض الكثير من رجال الصناعة للمسجن ولا يمكن لرجل أعمال أو

صانع شريف يريد أن يختم حياته في السجون لظروف عامة فرضت عليه ولا دخل له فيها .

ثامناً : المتعثر يعني عاجز عن سداد أصل الدين والفوائد العادية ... هل من المعقول أن

تضاف إليه غرامات وعمولات تأخير فهذا عقاب مضاعف يجب أن تعاد دراسته كما أن شرط السداد

بأقساط شهرية لا يصلح في جميع الصناعات - فالمرونة مطلوبة ودراسة كل حالة على حدة .

لا بد من النظر إلى مشكلة التعثر من منظور قومي لما يحاك بمصر من مؤامرات ومن منظور اجتماعي حيث أن في كل منزل اثنين أو ثلاثة من خريجي الجامعات من عاطلين - ومن منظور اقتصادي - للخروج من

حالة الكساد والركود والتي طالت سنواتها ...

إنها أمانة والله معنا من أجل خير مصر

المودة إلى حلبة الإنتاج ... وأملأ في أن تستوعب المزيد من العمالة تحقيقاً لسياسة الدولة في الحد من التضخم والبطالة التي طالت كل منزل على أرض مصر **كنت أتمنى** من السيد رئيس البنك الأهلي المصري ... الذي اقتحم المشكلة بقدرة وإقتدار ويعلم ومعرفة وخبرة ودراية ... أن يقود هذا العمل الوطني ... من خلال لجنة تسويات مشتركة تضم جميع بنوك مصر ... بحيث تكون مصدراً لتحديد إطار عام وخطة عمل شاملة ... لحل مشاكل الصناعة والتي من خلالها تتحرك البنوك نحو وضع حلول جذرية حسب ظروف كل منها وظروف عملاتها ... إننا نضع الاقتراح أمام الحكومة والبنك المركزي ... لعلنا نجد فيها طوق نجاة إنها أمل ورجاء ... لأنها في الحقيقة لن تكون لجنة تسويات بمعنىهما ... ولكنها لجنة إنقاذ للصناعة المصرية ... والتي أنكرتها المشاكل الداخلية بخلاف ما ينتظرها من مشاكل خارجية مع بداية عام ٢٠٠٥ حيث اتفاقية الجات في انتظارنا وما تفرسه من التزامات ... وتكون الاتفاقيات الثنائية العربية قد أكملت عامها الخامس ... وسيكون الجمر صفرأ أمام كافة الصناعات العربية ... وبالإضافة إلى تمتعها بمميزات تشجيعية وتمويلية وتسهيلات إدارية من حكوماتها كما أنها لا تتحمل أعباء ضريبية مثلها فالمنافسة ستكون غير عادلة وقاتلة ... كل هذا والصناعة المصرية تدفع الثمن **من هنا تتحدد مطالبنا :-**

أولاً : أن يعاد النظر في سعر الفائدة على التمويل الصناعي وأن يكون هناك فرق في المعاملة بين الصانع والتاجر .

ثانياً : أن تكون الأولوية في فتح الاعتمادات للخامات وأن تتبنى البنوك من داخلها سياسة الترشيد وإعطاء الأولويات للمصانع .

ثالثاً : إيقاف الإجراءات القانونية ضد صناع مصر ، فجميعهم شرفاء ، ويجب أن لا نعمم الاستثناء ، والمحصلة الأخيرة لهذه الإجراءات هو ضياع كل شيء .

■ ضياع صاحب المنشأة وما ينتظره من بهلة وسجن .

■ ضياع وتشريد العمالة - ضياع حقوق البنوك بعد أن تتحول المصانع إلى خرابات يصعب بيعها .

كل هذه العوامل بالإضافة إلي سلبيات هذا العمل ... وأثره على المناخ العام للاستثمار والهروب إلى المناطق الآمنة في دول الجوار ... والتي يهملها أن تبقى مصر سوقاً استهلاكياً رقم ١ في المنطقة العربية.

أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة

دراسة تطبيقية على مديري البنوك التجارية

إعداد

د/ محمد غمري الشوافي

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

أولاً: المقدمة :

تسمى المنظمات المصرية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لمواجهة التحديات والتحديات العالمية والمحلية المفروضة عليها وهي بذلك تحتاج إلى المزيد من الأدوار الإضافية Extra-Roles لجميع العاملين بها وهو ما يطلق عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي Organizational Citizenship Behavior أو (O C B) حيث يؤكد Organizational Effectiveness أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية ، بل لا بد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمي (١) ويتطلب تحقيق وتنمية سلوك المواطنة التنظيمي إعادة هندسة العلاقات التنظيمية Re- Engineering Relationship مع جميع أعضاء المنظمة وذلك من خلال بناء علاقات توافقية Covenantal Relationship مع الموظفين بالمنظمة تقوم على الثقة المتبادلة والقيم المشتركة ودعم التوافق بين مصالح الفرد والمنظمة (٢) حيث تعتمد العلاقة بين الفرد والمنظمة على العلاقات التبادلية والتوافقية والقائمة على تحقيق المنافع وإشباع الحاجات لكل الأطراف . ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمي - بما ينطوي عليه من طاعة واحترام ومشاركة وولاء والدفاع عن المنظمة من الموظفين - هو ناتج للعلاقة التوافقية مع المنظمة وذلك من خلال إدراك الموظفين للدعم التنظيمي ومدى مسئولية المنظمة نحو موظفيها حيث إن سلوك المواطنة يمكن بناؤه من خلال العلاقات المتبادلة مع **دعم الموظفين** (٣) ويتوقف النجاح في سلوك المواطنة التنظيمي على مدى الدعم الذي تقدمه المنظمة للموظفين ومدى مسئوليتها عنهم حيث يرى Gra-ham & organ في دراستيهما عن الانتماء والعلاقات التوافقية أن الانتماء يتزايد نحو المنظمة إذا ما زاد إدراك العاملين لدعم المنظمة لهم (٤)

- 1 - Organ.D.W., "The motivation basic of organizational citizenship behavior", **Research in organizational behavior**, (Vol.12, 1990) pp 43-72
- 2 - Van Dyne.L& Garham.G., " Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement and validation", **Academy of management journal**, (Vol.37, No.4, 1994), pp. 785-802
- 3 - Eisenberger. R. Et.al., "Perceived organizational support", **Journal of applied psychology**, (Vol.71, 1986) pp. 500-507
- 4 - Graham.J.W. & Organ.D.W., "Commitment and the covenantal organizational", **Journal of managerial issues**, (Vol.5, 1993), pp. 483-502

وهذا يتفق مع دراسة Roussenal, Eisenbrger من وجود علاقة قوية بين دعم المنظمة للعاملين وتقديرها لمساهماتهم ومشاركتهم وولائهم لها^(١) .

ورغم الحداثة النسبية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي^(٢) إلا أن الكتابات والدراسات قد تعددت في الدول الغربية خلال العقود الماضية وذلك لما أدركه الباحثون من تأثير إيجابي قوى لسلوك المواطنة التنظيمي على الأداء^(٣) وتحقيق الفعالية التنظيمية لما لها من تأثير على دعم الأداء الجماعي وتنمية روح الفريق وتحقيق الرضاء للعملاء الداخليين والخارجيين^(٤) وبالرغم من اهتمام الباحثين في الدول الغربية بسلوك المواطنة التنظيمي إلا أن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي في الأدبيات العربية وإن تناوله بعض الباحثين باستحياء شديد في كتاباتهم ولقد تم قياسه من خلال معايير اجتماعية كالكرم والإيثار والسلوك الحضاري والروح الرياضية^(٥) ولم يتم تناوله من خلال معايير السلوك الإداري الأمر الذي أثار فضول الباحث للتعامل مع هذا الموضوع وتطبيقه على إحدى المؤسسات المهمة والتي تواجه الكثير من التحديات وهي البنوك

ولهذا فإن هذا البحث يستهدف الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هو المفهوم الإداري والقابل للتطبيق العملي لسلوك المواطنة التنظيمي
- ما هي الأبعاد والمكونات الأساسية لسلوك المواطنة
- كيف يمكن أن تؤثر العلاقات التوافقية بين دعم المنظمة للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمي وما هي العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة للمديرين
- ما مدى الاختلافات بين المديرين في إدراك الدعم التنظيمي
- هل يؤثر الاختلافات في إدراك الدعم التنظيمي بين المديرين على سلوك المواطنة

١ - للمزيد يرجع إلي:

* Eisenberger, R. Et.al., "Perceived organizational support and employee diligence commitment and innovation", Journal of applied psychology, (Vol 75, 1990), pp. 51-96

* Rousseau D. M. & Muleen Parks, "The contracts of individual and organizational", Research in organizational behavior, (Vol. 15, No. 1, 1993), pp. 14-34

2 - O'Bannon .D.P. & Pearce.L.C., "An exploratory examination of gains sharing in service organizational implications for organizational citizenship behavior and pay satisfaction", Journal of management issues, (Vol. Xi No.3, 1999), pp363-378

٣ - يمكن الرجوع إلي:

* Lombert S.J., "Added benefits the link between work life benefits and organizational citizenship behavior" Academy of management, (Vol. 43, No 2, 2000), pp. 801-815

* Moorman R.H., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, Do fairness perceptions influence employee citizenship?", Journal of Applied psychology, (Vol.76, 1991), pp. 845-852

4 - Kays J. Danial, "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turn over on organizational effectiveness a unit level long tudinal study", Personal psychology, (Vol. 54, 2001), pp. 101-121

٥ - د .عادل زايد ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري : دراسة تطبيقية " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، (المجلد ٥٥ ، السنة ٢٩ ، ٢٠٠٠) ص٥٧٥ - ٦١٤

ثانياً: مشكلة البحث :-

يمكن تحديد أبعاد المشكلة من مناقشة النقاط التالية :-

- ١ - تواجه البنوك المصرية ثلاثة تحديات أساسية هي كثرة وتنوع رغبات العملاء ، وزيادة حدة المنافسة وكثرة التحولات والتغيرات العالمية ^(١) فضلاً عن التحولات الاقتصادية في داخل المجتمع من تحول الاقتصاد وخصخصة الشركات والاتجاه نحو الحرية الكاملة للتجارة وحرية سوق الصرف وتدعيم بورصة الأوراق المالية و ما ترتب عليه من تحول في السياسات و تغير في نظم الإدارة
- ٢ - زيادة حدة المنافسة التي تواجه البنوك التجارية المصرية نتيجة ظهور بنوك أجنبية ومشاركة في الأسواق وزيادة نشاط شركات الصرافة و ما يترتب عليه من تغيرات في الأسواق والسياسات و طريقة التعامل مع الجمهور
- ٣ - واقع البنوك المصرية الذي ينطلق من واقع الإدارة المصرية من مشكلة التناقض بين متطلبات التنظيم الصحيح من ناحية وبين أهداف وإمكانات الأفراد من ناحية أخرى فبالرغم من الجهود المبذولة لتطوير الإدارة إلا أنه مازال هناك عدم اهتمام كاف بالعنصر البشري باعتباره أهم عناصر التنظيم ^(٢)
- ٤ - تعاني البنوك المصرية - في الفترة الأخيرة - من انتقادات كثيرة من الباحثين الاقتصاديين والصحافة المصرية نتيجة السلوكيات غير المقدرة من المجتمع وقصور سلوك المواطن لدى بعض مديري البنوك حيث أوضح التقرير الاقتصادي أن فساد البنوك هو أكبر الأشياء الواضحة للعيان نظرا لكم الأموال التي نُهبت حيث بلغ الأموال المهربة في السنوات القليلة الماضية ٤٦ مليار جنيه وقيام بعض المديرين بالاستيلاء على ٣٠٠ مليون دولار وظهور مظاهر الرشوة في القروض ومنح الائتمان ^(٣)
- ٥ - إعادة ترتيب وتنظيم البنوك أو ما يطلق عليه إعادة الهيكلة لمواجهة التغيرات والتحولات العالمية والمحلية وما قد يترتب عليه من مخاوف ومشاعر سلبية لدى العاملين في البنوك وبخاصة فئة المديرين والمسؤولين الذين يحتلون مواقع وظيفية متقدمة من تطبيق سياسة الخفض التنظيمي Down sizing
- ٦ - كثرة شكاوى المديرين من قصور الدعم التنظيمي لهم والتغير في سياسات و نظم العمل ، وعدم دعم قيم العمل ، و القصور في تنمية القيادات الإدارية في البنوك لمواجهة المشكلات المتجددة في أعمال البنوك ^(٤) و غياب الأعمال التطوعية ، و عدم الاهتمام بحلقات الجودة وبناء على ما تقدم فإن الباحث - في ضوء المظاهر السابقة - يرى أن البنوك تحتاج إلى ضرورة

١ - د. محمد منصور ، د. محمد حمزى الشواشي ، الإدارة المالية والتمويل (الزقازيق : مكتبة المدينة ، ٢٠٠٠) ، ص ١٧-٢٤

٢ - د. علي السليبي ، الإدارة المصرية رؤية جديدة ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب)

٣ - نعمان الزياتي ، تحقيق عن الفساد ٢٠٠٢ ، مجلة الأهرام الاقتصادي (العدد ١٨١٦) ص ٢٤

٤ - مقابلات ميدانية مع بعض مديري البنوك المصرية خلال الفترة مارس - يوليو ٢٠٠١

١ - تبنى استراتيجية الأداء المتميز لمواجهة المنافسة الجديدة والقوية والتعامل مع التحديات المفروضة على البنوك

ب - دعم وتنمية القيادات الإدارية والحفاظ على هيكل العمالة قادرا ومستعدا للتعامل مع هذه التحولات

وهذا "التميز في الأداء لن يتحقق من خلال الأدوار الأساسية فقط للعاملين والمحددة وظيفيا وإنما يتطلب القيام بكل ما يمكن من أدوار إضافية وهو ما يعرف باسم سلوك المواطنة التنظيمي^(١)" وعليه يمكن القول إن مشكلة البحث تتبلور في تحديد مستوى سلوك المواطنة عند مديري البنوك وكيف يمكن تنمية سلوك المواطنة التنظيمي وما هو الدور الذي يمكن للمنظمة أن تلعبه في دعم المديرين لتنمية سلوك المواطنة لديهم

ثالثاً: أهداف البحث :-

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ - تحليل سلوك المواطنة التنظيمية للمديرين في البنوك وذلك من خلال التعرف على مدى توافر الأبعاد الأساسية من هذا السلوك عند المديرين .

٢ - تحديد أهم أبعاد الدعم التنظيمي للمديرين وأهم الفروق الإدراكية بين المديرين لهذه الأبعاد

٣ - تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة

رابعاً: أهمية البحث :-

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية :-

١ - تتمرض الدراسة الحالية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي وهو من الموضوعات غير المطروقة بكثرة في الأدبيات العربية ولا سيما في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي والتي مازالت البحوث في هذا المجال نادرة رغم أهميتها للمنظمات العربية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة و عليه فهو يتبع من حاجة المنظمات لدراسة هذا السلوك وبخاصة في تلك المرحلة التي تواجهها وذلك إذا ما أخذ في الاعتبار الآثار الجيدة لسلوك المواطنة التنظيمي على فعالية المنظمة حيث تؤكد دراسة Shore قوة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى فعالية المنظمة^(٢) كما يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحفيز السلوك الاجتماعي للمنظمة وبناء التعاون وروح الفريق للعاملين بها^(٣) هذا من ناحية وتساهم في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين^(٤) من ناحية ثانية

٢ - تساهم هذه الدراسة في التعرف على اتجاهات المديرين عن الدعم الذي يقدمه البنوك لهم

1 - Organ.D.W., op cit, p. 45

2 - Shore.L & Wayne.S., "Commitment and employee behavior comparison of effective commitment and continence commitment with perceived organizational support", *Journal applied psychology*, (Vol.78, No. 5, 1995), pp.774-780

3 - Smith .C.A. & Organ.D.W. & Near.J.P., " Organizational citizenship behavior its nature and antecedents", *Journal of applied psychology*, (Vol.68 No.5, 1993), pp 653-663

4 - Schnake.M., "Organizational citizenship behavior. A review proposed model and research agenda", *Human relation*, (Vol.44, 1991), pp 735-759

و مدى رضائهم عنه ومن ثم فهي تساعد المسؤولين في البنوك على التعرف على اتجاهات المديرين عن الدعم التنظيمي ومدى الفروق الإدراكية بين هؤلاء المديرين

٣ - يوضح هذا البحث مدى العلاقة بين الدعم التنظيمي للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمي وهو بذلك يوضح مدى الدور الذي يمكن أن تلعبه العوامل الإدراكية للدعم التنظيمي في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمي وإلى أي مدى يمكن للدعم التنظيمي أن يحفز المديرين على القيام بأدوار إضافية كالدفاع والتطوير والولاء واحترام القوانين إلى الأدوار الرسمية كالالتزام والتواجد والأداء وغيرها

٤ - يساهم هذا البحث في تحديد مفهوم ومكونات سلوك المواطنة التنظيمي من جانب الإدارة وذلك من واقع تطبيقه يمكن قياسه في أداء العمل ويساهم هذا البحث في تقديم الأبعاد الأساسية التي يمكن أن تستخدم في قياس سلوك المواطنة التنظيمي كما يمكن أن يساهم في التنبؤ بهذا السلوك وكذلك يمكن قياسه وتقويمه .

٥ - يتناول هذا البحث بالتطبيق قطاعاً من أهم قطاعات الاقتصاد القومي - وهو البنوك - نظراً لما تواجهه من تحديات متنوعة ولعل أهمها تنوع وتعدد رغبات العملاء وزيادة حدة المنافسة وكثرة التغييرات والتحويلات المحلية والخارجية ولمواجهة هذه التحديات تزداد الحاجة إلى تنمية ودعم سلوك المواطنة التنظيمي وما يترتب عليه من القيام بأدوار إضافية .

٦ - ورغم تزايد التحديات الخارجية فإن التحدي الأكبر لهذا القطاع يكمن من الداخل حيث تزايدت الحملات والحديث عن الأداء البنكي خلال العقد الأخير وما تترتب عليه من السلوكيات غير الموضوعية في منح الائتمان ومشاريع الاستثمار وما تترتب عليها من خلل في الأداء البنكي الأمر الذي يزيد من أهمية تناول سلوك المواطنة التنظيمي في هذا الوقت وذلك لقياس مستوى هذا السلوك والتعرف على ماهية محدثاته وذلك في محاولة لتفسير هذا السلوك وما هي العوامل المحددة له وكيف يمكن تدميته لدى العاملين في البنوك .

٧ - يتناول هذا البحث بالتطبيق فئة المديرين وذلك لما تمثله هذه الفئة من أهمية كبيرة في البنوك وتأثير قوى على اتخاذ القرار وصناعتها الأمر الذي يساهم في التعرف على مدى توافر سلوكيات المواطنة لدى هذه الفئة ومدى إدراكهم للدعم والخدمات التي تقدمها البنوك لهم

خاتمة: الفلدية العلمية للبحث :-

لقد تعددت الكتابات في الدول المتقدمة والتي تهتم بدراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمي وبالتالي تنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل وتباينت واختلقت فيما بينها في تعريف سلوك المواطنة ومن ثم أسلوب قياسه إلا أنها اتفقت على أهميته والآثار الناتجة عنه ودوره في تحقيق الفعالية ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية :

أ- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي :-

لقد تعددت التعاريف التي تناولت تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي ويمكن تقسيم هذه التعاريف إلى اتجاهين :

الاتجاه الأول : المواطنة تعنى الأدوار الإضافية فقط :-

يرى أنصار هذا الاتجاه المواطنة على أنها السلوك غير المكلف Non mordant

أو سلوك الدور الإضافي Extra Role أو سلوك التأييد الاجتماعي Behavior Brasocial ويمكن توضيح ذلك باستعراض التعاريف التالية:

١ - يعرف Konovsky سلوك المواطنة على أنه يعبر عن السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طوعية والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية^(١)

٢ - ويعرف Padaskoff & Machenzie على أنه السلوك الفردي الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية^(٢)

٣ - يعرفه Orgone 88 على أنه السلوك الفردي الذي يتسم بالطوعية والاختيار ولا يرتبط بأي علاقة مباشرة وعلمية بالنظام الرسمي^(٣)

٤ - يعرفه O, Relly و زملاؤه على أنه مجموعه الأفعال التي لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي وتحقيق النافع للمنظمة^(٤)

يرى أنصار هذا الاتجاه أن سلوك المواطنة يمكن قياسه من خلال خمسة أبعاد هي^(٥)

الكرم Courtesy والروح الرياضية Sports man ship والإيثار Altuism والالتزام العام General conpli و السلوك الحضاري Civicvirtue

الاتجاه الثاني : المواطنة تعنى أداء الأدوار الأساسية بشكل واسع :-

يرى أنصار هذا الاتجاه أن سلوك المواطنة سلوك تكاملي ينطوي على الطاعة والاحترام لقوانين وأهداف المنظمة والولاء والدفاع والمشاركة الإيجابية لتحقيق مصالح المنظمة^(١) ويمكن توضيح ذلك من استعراض التعاريف التالية:-

١ - يعرف Walz97 وزميله سلوك المواطنة على أنه السلوك الوظيفي القائم على احترام القوانين والوفاء للمنظمة وتحسين أدائها^(٢)

٢ - في حين يعرف Eisenberg86 سلوك المواطنة على أنه دالة للكيفية التي يؤدي بها الموظفون مسؤولياتهم على نطاق واسع^(٣)

1 - Konovsky M.A. & Pugh S., "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of management journal*, (Vol. 37, 1999), pp. 659-669

2 - Padaskoff P.M. & Machenzie S.B., "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations sales persons performance", *Organizational behavior and human decision processes*, (Vol. 50, 1991), pp. 123-150

3 - Organ D.W., op cit, pp. 34-72

4 - O'Reilly C.A. & Chatman J. & Caldwell D.F., "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person - organization fit", *Academy of management journal*, (Vol. 34, 1991), pp. 487-516

٥ - للمزيد يرجع إلي: د. عادل زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٧٥-٦١٤

6 - Van Dyne, & Garhom Ang Soon, op cit, p. 691

Garhom, op cit p.

7 - Walz S.M. & Niehoff B.P., " Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants", *Academy of management journal*, (Vol. 39, 1997), pp. 321-344

8 - Eisenberger R. Et. AL, op. cit, p. 502

٣ - أما Van Dyne يعرف سلوك المواطنة على أنه جميع السلوكيات المفيدة والتي تصدر عن الفرد وتلقى تأييداً وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة^(١)

٤ - ويعرفها المبيض ٩٩ على أنها السلوكيات التنظيمية والوظيفية الأصلية أو الإضافية المدعومة اجتماعياً والموجهة إلى الأفراد الآخرين وجماعة العمل وإلى المنظمة ككل^(٢)

٥ - ويتفق ذلك مع Garham91 في أن المواطنة التنظيمية تشمل الإيجابية الكاملة من الأعضاء المنتمين للمنظمة وذلك من خلال أداء الوظيفة للدور الأساسي والتقليدي والأدوار الخاصة الإضافية وتتطوى على المشاركة والطاعة والولاء^(٣)

ومن دراسة الاتجاهين فإن الباحث يعتقد أن الاتجاه الثاني أكثر واقعية من الاتجاه الأول ومن ثم يتبنى الاتجاه الثاني للأسباب الآتية :

● إن قصر سلوك المواطنة التنظيمي على سلوك الأدوار الإضافية والتي لا تدخل ضمن الأدوار الأساسية يصعب قبوله لمببين :-

الأول : من ناحية التطبيق : وذلك لصعوبة فصل الأدوار الأساسية عن الأدوار الإضافية حيث أن التفرقة بينهم تخضع إلى حد كبير إلى ما يعتقده الموظف دوراً إضافياً أم دوراً أساسياً ولقد أكدت دراسة - Morrison 96 والتي أجريت على عدد كبير من الموظفين - اختلاف الموظفين فيما بينهم على ما يعتبرونه من الأدوار الأساسية في الوظيفة و ما يعتبرونه دوراً إضافياً^(٤)

الثاني : من الناحية النظرية : وذلك لأن الأدوار الأساسية هي المنشئة للأدوار الإضافية وأن قياس الأدوار الإضافية يصعب دون التعرف على حدود الأدوار الأساسية فضلاً عن أن الدور Role يمرر عن توقعات الآخرين وإدراك الفرد وهذا يختلف عن الواجبات الوظيفية المحددة للموظف وكذلك يمكن أن يختلف من فترة إلى أخرى

● تجاهل الدراسات التي تبنت الاتجاه الأول علاقة الأدوار الإضافية بأهداف المنظمة وتوجهاتها حيث إن بناء الأدوار الإضافية يجب أن يحقق أهداف المنظمة ويدعم العلاقات بين جماعة العمل .

● إن تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ينطوى على إطلاق طاقات وإبداع وقدرات الأفراد وهذا يتطلب توافر ثلاثة عوامل متفاعلة مع الترغيب وتحفيز الأفراد و ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الدور الأساسي وتشجيع بعض الأفراد للقيام ببعض الأنشطة الإضافية وهذا لا يتحقق إلا من خلال دعم الدور الأساسي والذي ينطلق من الوظيفة الرسمية^(٥)

1 - Van Dyne L. & Soon A., "Organizational citizenship behavior of continent works in Singapore", *Academy of management journal*, (Vol. 41, 1998), pp. 692-703

٢ - د. علي محمود المبيض، "العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب ، جامعة عين شمس "مجلة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ١٩٩٤

3 - Garham J.W., "An essay on organizational citizenship behavior employ responsibilities and rights", *Academy of management journal*, (Vol. 4, 1991), pp. 241-270

4 - Morrison E.W., "Role definitions and organizational citizenship behavior; the importance of the employee's perspective", *Academy of management journal*, (Vol. 37, 1994), pp. 1543-1567

5 - Decop R.J. & Cirkac, " Getting more than you pay for organizational citizenship behavior and pay for performance plans", *Academy of management journal*, (Vol. 42, 1999), pp. 420-428

● إن أبعاد القياس لسلوك المواطنة في الاتجاه الأول و الذى يتضمن أبعاد الكرم والروح الرياضية والسلوك الحضارى والإيثار والالتزام العام تتطوى على قياس السلوك الاجتماعى ويصعب من خلالها قياس السلوك الإدارى فى المنظمات الأمر الذى قد يقلل من كفاءتها لقياس سلوك المواطنة للمديرين

وعليه فيمكن للباحث تعريف سلوك المواطنة التنظيمى "على أنه سلوك الطاعة والاحترام لنظم وقوانين وسياسات العمل والمواالة والتأييد للمنظمة والدفاع عنها والمشاركة الإيجابية لأهدافها وذلك من خلال الأدوار الأساسية والإضافية المدعومة اجتماعيا وتنظيميا والموجه نحو الآخرين و تحقق الأهداف العامة للمنظمة"

وعليه يمكن تحديد خصائص سلوك المواطنة فيما يلى:-

- ١ - الطاعة والاحترام ويعكس هذا المبدأ الرغبة الصادقة فى طاعة الموظف لقوانين وقرارات ونظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال الحرص التام على تعظيم سلوك الالتزام المحدد رسميا بالاستفادة بوقت العمل وموارد المنظمة أفضل استخدام ممكن.
 - ٢ - الدفاع عن حقوق المنظمة ويعكس ذلك مدى الاقتناع بأهداف المنظمة والرغبة الكاملة فى تأييدها ودعمها فى مواجهة الآخرين
 - ٣ - المبادرة وتطوير العمل و يعكس رغبة الموظف فى تقديم المبادرة وذلك من خلال تقديم المعلومات والمقترحات الجديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة فى مناقشة الموضوعات التى تواجه العمل والعمل على حلها (١).
 - ٤ - المشاركة والمساهمة بشكل إيجابى فى حل المشكلات وهذا يعكس مدى رغبة الفرد فى المساهمة فى حل المشكلات سواء كانت هذه المشكلات للمنظمة أو المشاركة فى حل مشاكل العمل والزملاء (٢).
 - ٥ - دعم علاقاته مع الآخرين ومساعدتهم وهذا يعكس مدى رغبة الفرد فى الاتصال بالآخرين ودعمهم ورشدهم وحل الصراعات ودعم فريق العمل (٣).
 - ٦ - أن يلقى السلوك الذى يقوم به الموظف تأييدا اجتماعيا ويعود بالنفع عليه وعلى زملائه و أيضا يخدم مصالح المنظمة
 - ٧ - أن يكون هذا السلوك نابعا من رغبة الفرد التطوعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية ولا ينتظر عليه مكافآت أو أجر
 - ٨ - الولاء الكامل للمنظمة وذلك من خلال الموالاة والتأييد الكاملين لأهداف المنظمة وسياساتها .
- ب - مكونات سلوك المواطنة التنظيمى :-

بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة التى تناولت مفهوم سلوك المواطنة نجد أن الباحثين من أنصار

1 - Walz , S.M. & Niehoff B.P., *op cit* pp. 307-311

2 - Podaskoff P.M. & MacKenzie A.M., "Organizational citizenship and the quantity and quality of work group performance", *Journal of applied psychology*, (Vol. 82, 1997), pp. 262-270

3 - Schnakem M., *op cit* , pp. 735-759

الاتجاه الشامل لسلوك المواطنة قد حددوا خمسة أبعاد لتكون سلوك المواطنة التنظيمي^(١) و هي كما يلي:-

١ - الطاعة التنظيمية :-

وتعكس الطاعة التنظيمية Organizational obedience السلوك الشخصي للموظف في الطاعة التامة للأوامر والتعليمات الصادرة إليه وهذا يتعدى سلوك الالتزام العام حيث يحدد مدى القبول للقواعد والقرارات والسياسات والرغبة في التنفيذ هذا من ناحية ومن الناحية الثانية الاحترام لسياسات ونظم وقواعد المنظمة وهذا يعني أن طاعة القوانين لا بد أن يأتي من احترامها .

٢ - الولاء التنظيمي :-

ويعكس الولاء التنظيمي Organizational loyalty مدى التقدير الذي تحظى به المنظمة لدى الفرد واتجاهاته الإيجابية نحوها ومدى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية المرضية وكذلك مدى استعداده لتأييد المنظمة أمام الآخرين ومواجهة التهديدات التي تواجهها وكذلك حرصه على استغلال وقت العمل وموارد المنظمة أفضل استغلال ممكن .

٣ - المشاركة التنظيمية :-

وتعكس المشاركة التنظيمية Organizational participation مدى اهتمام الموظف بشئون المنظمة ومدى مساهماته في حل المشكلات التنظيمية كما يعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها من زملائه وكذلك المبادأة في تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات كما تعكس مبادرة الموظف في الاتصال بالآخرين لتقديم المعلومات المتوافرة لديه قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم بذلك وكذلك مدى رغبة وقدره الفرد في الاندماج الفعال والبناء في كافة الأنشطة والفعاليات التنظيمية والتقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة^(٢)

٤ - الدفاع عن المنظمة :-

ويعكس الدفاع عن المنظمة Advocacy هذا البعد مدى رغبة المدير في الدفاع عن المنظمة أمام الآخرين وذلك من خلال الدفاع أمام الجهات الخارجية وإذا انتقده الآخرون وهذا يتطلب ضرورة أن يكون المدير مقتنعا بأهداف المنظمة ومصالحها

٥ - تطوير الأداء :-

ويعكس ذلك مدى رغبة الفرد في تقديم المساهمات لتحسين وتطوير الأداء وذلك من خلال المبادأة وتقديم المقترحات اللازمة لتطوير الأداء والمساهمة في حل المشكلات والعمل على مناقشة الأفكار الجديدة مع الزملاء والمرعوسين لتطوير الأداء الوظيفي كما يعكس رغبة الفرد في تطوير أدائه وتنمية معلوماته بما يساهم في تطوير الأداء للمنظمة

- Van Dyne L. & Soon & Op cit, pp. 692-93

- Van Dyne L. & Garaham A. & Op cit, p. 6

2 - Machenzie.S. Podsakoff.P. Fetter.R., " The impact of organizational citizenship behavior evaluation of sales person performance", *Journal of marketing*, (Vol.57, No.1,1993), pp 70-80

١ - للمزيد عن أبعاد سلوك المواطنة يرجع إلى:

جـ - الدراسات السابقة:-

لقد تعددت البحوث و الدراسات فى الأدبيات الغربية التى تناولت بالدراسة و التحليل سلوك المواطنة التنظيمى و يحاول الباحث فيما يلى اختيار عدد من هذه الدراسات و التى تتصل مباشرة بالدراسة الحالية . **نذكر منها :-**

(١) دراسة SUSAN 2000 (١)

تستهدف هذه الدراسة العلاقة بين تحديد الفوائد التى يحصل عليها الموظف فى حياته الوظيفية و سلوك المواطنة التنظيمى ، و ذلك يبحث العلاقة بين دعم المشرفين للموظف ، و المساعدات التى تقدمها المنظمة إلى الموظفين من ناحية و سلوك المواطنة التنظيمى لهم .

و تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من الوظائف الخدمية فى الولايات المتحدة الأمريكية و لقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين الفوائد التى يحصل عليها الموظف و سلوك المواطنة . و كذلك وجود علاقة بين دعم المشرفين للموظف و سلوك المواطنة ، و كذلك العلاقة بين المساعدات التى تقدمها المنظمة و سلوك المواطنة ، و عليه أكدت الدراسة أهمية الفوائد التى يحصل عليها الموظف فى بناء سلوك المواطنة

(٢) دراسة Bannan & Rearch 99 (٢)

تستهدف هذه الدراسة اختبار العلاقة بين الخدمات التى يحصل عليها الموظف و سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال فرضين الأول يعتمد على أن المكاسب التى يحصل عليها الفرد تساهم بشكل إيجابى فى بناء سلوك المواطنة والثانى يعتمد على أن المكاسب التى يحصل عليها الفرد ستزيد الثقة فى الإدارة و لقد تم قياس المواطنة من خلال أبعاد الإيثار وبناء الفريق والثقة و خلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة متغير تابع للمكاسب وذلك لوجود علاقة قوية بين المكاسب التى يحصل عليها الفرد و سلوك المواطنة وأن هذه المكاسب تحقق الثقة فى الإدارة و تزيد من سلوك الإيثار عند الموظفين

(٣) دراسة زايد ٢٠٠٠ (٣)

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلى :

تحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والرضا التنظيمى وبين سلوك المواطنة و تم تطبيق هذه الدراسة على بعض شركات القطاع العام المصرى

لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها

- انخفاض إحساس العينة بالعدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات
- وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين كل من مكونات العدالة التنظيمية ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية

1 - Susan J Jawbert, " Added benefits the link between work life benefits and organizational citizenship behavior", **Academy of management**, (Vol.43 No.4,2000), pp 801-815

2 - O'Bannon .D & Pearce.C., **op.cit**, pp 363-378

- وجود علاقة موجبة بين مكونات الرضاء الوظيفى ومكونات سلوك المواطنة .

(4) دراسة Bateman, orgon83⁽¹⁾

تستهدف هذه الدراسة بحث العلاقة بين الاتجاهات الإيجابية للوظيفة من خلال الرضاء والانتماء وتأثيرها على سلوك المواطنة وخلصت الدراسة إلى :

- أن الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة تؤدي إلى رغبة المشاركين في بناء فريق العمل وبناء أنظمة تعاونية بين الموظفين .
- أن الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة تؤدي إلى تنمية سلوك المواطنة التنظيمى لدى الموظفين وأن هناك علاقة قوية إيجابية بين الرضاء عن الوظيفة وسلوك المواطنة .
- أن سلوك المواطنة يتم من خلال عملية التبادل الاجتماعى بين الفرد والمنظمة وذلك من خلال ما يأخذه الفرد وما يعطونه من جهد .

(5) دراسة Renesch⁽²⁾

أوضح Renesch فى كتابه أن دراسة العلاقة بين قيم العمل و سلوك المواطنة كانت تستهدف تحديد دور قيم العمل فى تحديد العلاقة بين العلاقات التبادلية وسلوك المواطنة وخلصت الدراسة إلى :-

- أن قيم مكان العمل المشتركة بين الأعضاء وتعد عنصرا مهما فى تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة والعلاقات التوافقية والتبادلية .
- أن قيم مكان العمل كالتعاون والمشاركة والتجديد وجودة الخدمة تسهل فى إحداث العلاقات الإيجابية بين الموظفين .
- أن الأفراد إذا أدركوا أن منظماتهم تدعم قيم مكان العمل يزداد إدراك المنافع وسلوك المواطنة لديهم

(6) دراسة Van Dyne & Grahom⁽³⁾

تستهدف هذه الدراسة وضع وتحديد مقياس لسلوك المواطنة التنظيمى وتحديد الأبعاد المؤثرة فى سلوك المواطنة التنظيمى وعلاقة المواطنة التنظيمية بالعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة وقد اعتمدت فى اختبار ووضع هذا المقياس على الأبعاد التى حددها Garahom91

- وقد خلصت الدراسة إلى حقيقتين هما :-
- إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ثلاثة أبعاد هى الطاعة والولاء والمشاركة (الاجتماعية والدفاعية) .
- إن العلاقات التوافقية بين الفرد والمنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على بناء سلوك المواطنة .
- إن العلاقات التوافقية تعتبر نقطة هامة فى المضامين التنظيمية حيث إنها تحقق الرضاء للعاملين وتؤثر على السلوكيات التى لها نتائج طويلة وأن تؤثر على الطاعة والولاء والمشاركة .

1 - Bateman,T.S. & Organ,D.W., "Job satisfaction and the good solids. The relationship between effect and citizenship", *Academy of management journal*, (Vol.26 , 1983), pp. 570-596
2 - Renesch J. & Associates S. *New Traditions in business spirit and leadership in the 21st centuries* (San Francisco: Barrett-Kochler, 1992) pp. 212-260
3 - Van Dyne, L .o.& Garham, *op cit*, pp.785-802

(٧) دراسة Crika & Deckop99^(١)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد وسلوك المواطنة ودور القيم في تحديد هذه العلاقة وهي تحاول أن تضع فرضية مؤداها أن القيم يمكن أن تحدد العلاقة بين العوائد التنظيمية وسلوك المواطنة ولقد طبقت هذه الدراسة على منظمات خدمية وخلصت إلى ما يلي :

- وجود علاقة قوية بين ما يحصل عليه الفرد "العوائد التنظيمية" وسلوك المواطنة بكل أبعادها الثلاثة الإيثار Alturism والروح الرياضية Sports man ship وحيوية الضمير Conscientious
- إن القيم المنخفضة تساهم في تحقيق علاقة سلبية بين ما يحصل عليه الفرد وسلوك المواطنة
- في حين أن القيم العالية تساعد في تحقيق علاقة إيجابية بين ما يحصل عليه الفرد وسلوك المواطنة .

- إن قيم العمل تؤثر في تحديد العلاقة بين قوة الأداء وسلوك المواطنة

(٨) دراسة shore95^(٢)

استهدفت الدراسة إمكانية التنبؤ بالالتزام الموظفين تجاه المنظمة من خلال سلوك المواطنة وقد جرى اختبار النموذج من خلال الدمج والتفاعل بين المقدمات والنتائج المترتبة على قياس الالتزام التنظيمي لدى الموظفين واشتملت الدراسة على ٢٣١ مديراً ، ٣٣٩ موظفاً مرموزاً ولقد تمكن سلوك المواطنة التنظيمية من التنبؤ بالالتزام التأثيري الصادر عن تقييم المديرين

(٩) دراسة Orgon & Ling 95^(٣)

تستهدف هذه الدراسة تحديد أثر أبعاد الشخصية كدرجة القبول ويقظة الضمير على سلوك المواطنة حيث اعتمدت على فرضية مؤداها أن أبعاد الشخصية تفسر الاختلاف المشترك بين الضمائر وسلوك المواطنة وطبقت هذه على إحدى الشركات باختبار ٩٩ موظفاً في إنجلترا والولايات المتحدة وقد كشفت النتائج إلى أن هذين البعدين الموجودين في الشخصية قادران على تفسير الاختلاف الهام والملاحظ في الرضا الوظيفي وأن يقظة الضمير تفسر سلوك المواطنة وكشفت أيضاً أن الرضا يفسر التمايز في سلوك المواطنة .

(١٠) دراسة Podsakoff97^(٤)

تستهدف هذه الدراسة تحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي وتم تطبيقها على منظمات صناعية وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة والأداء التنظيمي من خلال جميع المؤشرات السلوكية وإن اختلفت معاملات الارتباط في المؤشرات الكمية .

- إن المواطنة التنظيمية تساهم في بناء روح الفريق بين الزملاء والثقة والتعاون المشترك وهذا

1 - Deckop,J.R. & Crika,C.C., "Getting more than pay for organizational citizenship behavior and pay for organizational plans", *Academy of management journal*, (Vol.42,No.42001), pp.420-428

2 - Shore.L & Wayne.S, *op.cit*, pp. 774-780

3 - Organ,D.W. & Ryon, " Ameta- Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnal psychology*, (Vol.48,1995), pp 776- 801

4 - Podsakoff,P.M & Mackenzie.S.B, *op.cit*, pp. 133-152.

ينعكس على فعالية المنظمة .

(١١) دراسة Kays& Daniel 2000^(١)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر رضا العاملين وسلوك المواطنة على معدل الدوران في العمل وفعالية المنظمة وذلك من خلال اختبار العلاقة بين رضا الموظفين وسلوك المواطنة الإيجابية واختيار دور مناخ العمل في تحقيق العلاقة بين سلوك المواطنة والفعالية وتم تجميع البيانات من سلسلة مطاعم وتم مسح اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم ولقد خلصت الدراسة إلى :-

- أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر تأثيراً مباشراً على فعالية المنظمة حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين سلوك المواطنة والفعالية .
- أن سلوك المواطنة يلعب دوراً وسيطاً قوياً في تحقيق العلاقة بين الرضا والفعالية .
- أن الاتجاهات الإيجابية عن مناخ العمل تساعد في تحقيق علاقة قوية بين المواطنة والفعالية .

(١٢) دراسة المبيض ٩٩^(٢)

تهدف هذه الدراسة إلى :

التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة شؤون الطلاب في الكليات بجامعة عين شمس (سلوكيات الإيثار) .

- اختبار تأثير عدد من المتغيرات على سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى درجة التحديد على كل من اتجاهات العاملين كالرضا والانتماء على سلوكيات المواطنة وكذلك ضغوط الدور والقيادة الديموغرافية ونمط السلوك والقيم الدينية على سلوك المواطنة

النتائج :

- إن الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي يؤثران إيجابياً على سلوك المواطنة .
- إن بيئة العمل لا تؤثر على سلوك المواطنة .
- إن للقيم الدينية تأثيراً معنوياً على سلوك المواطنة .
- إن الحالة الاجتماعية "متزوج ويعمل" لها تأثير معنوي على سلوكيات المواطنة .
- إن السن ٣٠-٥٠ له علاقة إيجابية بسلوك المواطنة .

من خلال استعراض الدراسات السابقة يخلص الباحث إلى :

- أ - أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت علاقة أحد المتغيرات التنظيمية بسلوك المواطنة .
- ب - أن هذه الدراسات قد تمت في بيئة الإدارة الغربية ، ولم تتم في البيئة العربية .
- ج - إن الدراستين اللتين تناولتا سلوك المواطنة في الأدبيات العربية لم تتناول سلوك المواطنة من خلال السلوك الإداري** ، وإنما من بعد اجتماعي ، هذا فضلاً عن عدم تناولهما البيئة التنظيمية

٢ - علي محمود المبيض ، مرجع سبق ذكره

** انظر : د. عادل زبيد ، مرجع سبق ذكره
د. محمود المبيض ، مرجع سبق ذكره

أو أى المتغيرات التنظيمية و أثرها على سلوك المواطنة
د - أن الدراسات السابقة لم تتناول دور الدعم التنظيمى للمديرين فى بناء سلوك المواطنة و عليه
فإن هذه الدراسة تختلف عن ما سبقها من دراسات ، و ذلك لأنها تهتم بالإجابة على الأسئلة
التالية :

- ١ - إلى أى مدى يتوافر سلوك المواطنة لدى مديرى البنوك ؟
- ٢ - ما هى أهم الأبعاد المتوافرة فى سلوك المواطنة عند المديرين ؟
- ٣ - ما مدى إدراك المديرين للدعم التنظيمى ؟
- ٤ - إلى أى مدى يختلف المديرون فى إدراك الدعم التنظيمى ؟
- ٥ - ما هو الدور الذى يلعبه دعم المديرين فى بناء سلوك المواطنة ؟
- ٦ - ما هى أهم أبعاد الدعم التنظيمى التى تؤثر على سلوك المواطنة ؟
- ٧ - هل يمكن للدعم التنظيمى أن يميز بين المديرين فى سلوك المواطنة ؟

سادساً: منهج البحث :-

أ - فروض البحث :-

لتحقيق أهداف البحث فقد تم وضع الفروض التالية :-

- ١ - توجد اختلافات - ذات دلالة معنوية - بين المديرين فى سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة
الاختلاف فى المستوى الإدارى .
- ٢ - توجد فروق- ذات دلالة معنوية - فيما بين المديرين فى إدراك الدعم التنظيمى
- ٣ - توجد علاقة ارتباط موجبة - ذات دلالة معنوية - بين الدعم التنظيمى للمديرين وسلوك
المواطنة .
- ٤ - يوجد تمايز - ذو دلالة معنوية - بين المديرين فى سلوك المواطنة نتيجة الاختلاف فى إدراك
الدعم التنظيمى .

ب - متغيرات البحث :-

تتقسم متغيرات البحث إلى قسمين هما :-

الأول : سلوك المواطنة التنظيمى :-

يمبر سلوك المواطنة التنظيمى Organizational Citizenship Behavior (O.C.B.) فى هذا البحث
عن المتغير التابع ويتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد كما حددها Graham , von Dyne وهذه
الأبعاد هى (١) .

- ١ - الطاعة واحترام قوانين المنظمة .
- ٢ - الولاء للمنظمة .
- ٣ - الدفاع عن المنظمة أمام الآخرين .

٤ - المساهمة فى تطوير الأعمال .

٥ - المشاركة .

الثانى : الدعم التنظيمى للمديرين :-

يعبر الدعم التنظيمى للمديرين Organizational Supportment عن المتغير المستقل لهذا البحث والذي يعبر عن النظم التى يعتمد عليها فى دعم المديرين لأداء أعمالهم داخل المنظمة وقد حدد الباحث ستة أبعاد من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة (١) .

١ - مساندة الرؤساء للمديرين .

٢ - دعم العوامل الإيجابية للوظيفة .

٣ - دعم التقدم والترقية .

٤ - دعم نظم تقييم الأداء .

٥ - دعم المديرين فى حل المشكلات .

٦ - دعم قسيم العمل .

جـ - أسلوب قياس المتغيرات :-

اعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات من مفردات العينة فى الدراسة الحالية وقد تضمنت قائمة الاستقصاء قياس المتغيرات المستقلة والتابعة كما يلى :

١ - قياس المتغير التابع ، المواطنة التنظيمية :-

اعتمد الباحث فى قياس سلوك المواطنة التنظيمية على مقاييس 83 Smith والذي استخدمه وطوره 91 Graham ثم أعيد اختبارها والتأكد من صلاحيتها بواسطة كل من Von Dyne و Garhom فى عام ٩٤م وقد قام الباحث بتعريب هذا المقياس ليتناسب مع الثقافة الإدارية العربية و تم اختباره للتحقق من ملامته و صدقه وثباته .

وتضمنت قائمة الاستقصاء لقياس سلوك المواطنة ٢٥ عبارة يمكن من خلالها قياس أبعاد سلوك المواطنة حيث قد خصصت ٧ عبارات لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة الخمسة وتم توزيعها على قائمة الاستقصاء و تشفير بنودها .

وتم إعداد هذه القائمة على نمط مقياس ليكرت من خمس استجابات متفاوتة وتتدرج من دائما إلى أبدا .

٢ - قياس المتغير المستقل : الدعم التنظيمى :-

اعتمد الباحث فى تصميم قائمة الاستقصاء لمقياس الدعم التنظيمى على الدراسات التى قام بها 85 Boss, 77 Dunhom & Blachburn و Eisenberger وزملائه 93 shore & wayne

ولقد تضمنت قائمة الاستقصاء التى تقيس أبعاد الدعم التنظيمى للمديرين من ٢٤ عبارة خصص ٤ عبارات لكل بُعد من الأبعاد الستة الواردة فى قائمة الاستقصاء وتم توزيعها على قائمة الاستقصاء

١ - يمكن الرجوع فى ذلك إلى:

* Shore L. & Wayne, op cit, pp. 778-780

* Eisenberger R. Et. al., op cit, pp. 501-503

و تشفير بنودها لتوخى الدقة فى استجابات المستقصى منهم .

ولقد تم تصميم عبارات قائمة الاستقصاء على نمط مقياس ليكرت ذى خمس استجابات متفاوتة تبدأ بمتوافر تماما إلى غير متوافر على الإطلاق .

د - اختبار قائمة الاستقصاء :-

استهدف الباحث من هذه الاختبارات التأكد من صلاحية و ثبات القائمة المستخدمة فى جمع البيانات وذلك من خلال الخطوات التالية :

١ - بالنسبة لصدق القائمة :-

فقد اعتمد الباحث على الدراسات السابقة فى تحديد صدق الأبعاد التى تقيس المتغيرات ولما كانت الدراسات السابقة قد حددت الأبعاد الرئيسية التى تقيس كلاً من المتغير التابع والمستقل فإن ذلك يدل على صدق القائمة .

٢ - اختبار الثبات :-

استخدم الباحث فى قياس ثبات القائمة طريقة تكرار توزيع القائمة على اختيار عينة من ٦٢ فرداً من الموظفين فى البنوك وتم توجيه قائمة الاستقصاء لديهم ثم إعادة القائمة عليهم مرة أخرى بعد شهر وقد حصل الباحث من نتيجة الاختبار على درجه عالية من التشابه وكان معامل الارتباط بينهما ٨٧٪ لسلوك المواطنة و ٨١٪ لإدراك الدعم التنظيمى .

٣ - اختبار الصلاحية :-

لقد استخدم الباحث فى اختبار صلاحية القائمة أسلوب التحليل العملى باستخدام العناصر الرئيسية (P.C.A.) وذلك من خلال الاعتماد على مدى قدرة الأبعاد المحددة على تفسير الظاهرة المراد دراستها ولقد كانت معاملات تفسير التباين الكلى للدعم التنظيمى ٨١٪ ومعامل تفسير التباين لسلوك المواطنة ٧٧٪ وهى معدلات قوية فى تفسير التباين وبالتالي فقد ثبت صلاحية القائمة المستخدمة فى قياس المتغيرات

هـ - مجتمع وعينة البحث :-

تم تحديد عينة البحث باتباع الخطوات التالية :

تم جمع البيانات فى البحث الحالى من فئة المديرين الذين يشغلون مناصب إدارية فقط ، و العاملين فى البنوك التجارية المصرية ، البنك الأهلى وبنك مصر وبنك القاهرة وبنك الإسكندرية وذلك لأن هذه البنوك تمثل أقدم وأكبر البنوك التجارية المصرية وهى تضم معظم العاملين فى البنوك حيث يعمل بها ما يزيد عن ٧٠٪ من العمالة فى البنوك .

ولقد تم جمع البيانات من البنوك الأربعة فى أربع محافظات بالإضافة إلى القاهرة ، اثنان يمثلان وجه بحرى وآخران يمثلان وجه قبلى والذى يوجد بها الفروع للبنوك الأربعة .

ولقد تم جمع البيانات* من هذه البنوك على مستوى الإدارات الرئيسية والإدارات العامة ، الفروع .

* اعتمد الباحث فى جمع البيانات على طلاب الدراسات العليا بدوام التنويع والمعارف والعاملون فى البنوك الأربعة المذكورة

"أ" فقط وبالتالي تم استبعاد الفروع ب، ج لأن معظم هذه الفروع وعلى مستوى معظم البنوك لا تمثل بها الإدارات العليا وأحيانا الوسطى ولما كان البحث يقتصر على المديرين فقط فقد تم استبعاد الفروع ب، ج فضلا عن وجود هذه الفروع فى مناطق جغرافية متباعدة وقله عدد المديرين بها .
يوضح الجدول التالى رقم (١) الخاص بحجم العينة وعدد الاستثمارات الموزعة والاستثمارات التى تم الإجابة عليها و من ثم أجرى عليها التحليل الإحصائى:

جدول رقم (١) - بيانات عينة البحث

عدد مجتمع البحث فى المحافظات	النسبة	عدد القوائم الموزعة	الردود	الردود الصحيحة
٢١٢	١٥ **	٣٣	٣٢	٣١
٧٧٢	١٠	٧٧	٧٤	٦٨
١٨٧٦	١٠	١٨٨	١٥٦	١٤١
٢٨٦٠	-	٢٩٨	٢٦٢	٢٤٠

و لما كانت نسبة الردود للإجابة الصحيحة ٨١ % من عدد قوائم الاستقصاء الموزعة على العاملين ، تمثل ٨,٤ % من مجتمع البحث و هى نسبة مناسبة حيث يحدد قانون العرف الإحصائى أن نسبة ٥ % من مجتمع البحث تعتبر عينة مناسبة و ممثلة لمجتمع البحث (١)

هـ - حدود البحث :-

- ١ - يقتصر هذا البحث فى مجال التطبيق على البنوك التجارية المصرية الأربعة (البنك الأهلى - بنك مصر - بنك القاهرة - بنك الإسكندرية)
- ٢ - يقتصر توزيع قائمة الاستقصاء على المديرين والذين يشغلون بالفعل وظائف إدارية فى أى من المستويات الإدارية الثلاثة
- ٣ - يقتصر هذا البحث على الإدارات العامة والفروع الرئيسية والفروع أ والتي يوجد بها تمثيل المستويات الإدارية الثلاثة العليا ، الوسطى ، التنفيذية
ينطوى هذا البحث على تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمى وسلوك المواطن وبالتالي لا يتضمن هذا البحث أثر العوامل الشخصية على سلوك المواطن

[وسفوالى استكمال هذا البحث فى المرحله القادم]

إن شاء الله تعالى

** اختار الباحث ١٥ % للإدارة العليا نظرا لصغر حجم المجتمع

١ - للمزيد يرجع إلى:

- د. فتحى محمد على (مقدمه فى الإحصاء الحديث) ، القاهرة: مكتبة عين شمس ، بدون تاريخ من ١٩١
- د. جريج زكى عامر (الانحدار المتعدد) ، الكويت: جامعة الكويت ، ١٩٨٩ من ١٣٧
- د. شريف المامى (بحوث التصريف) ، الزقازيق: مكتبة المنيعة ، ١٩٩٢ من ٢١٤



تمثل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

وأجه مصر الصناعية المتقدمة في هذا المجال - وتلك الحقيقة يؤكد حجم ونوعية إنتاجها من الغزل وكذلك الإقبال المطرد الذي يلاقه إنتاجها من هذه الغزول في أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة - والمتوسطة - والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطن ١٠٠ %

- الطرف المفتوح : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O.E) .

- الغزل الحلقي : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .

- ومن النمر الرفيعة : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .

- خيوط الحياكة : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .

- الخيوط المخلوطة :

- بوليستر / قطن ، بوليستر / شيسور .

من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .

- خيوط الشانوهات بأنواعها المختلفة .

- الإكريلك :

وهذه أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خماً جديداً لإنتاج الآتي :

• غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ مترى إلى ٥٠ نورمال وهى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .

• غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتتوزع أسواق الشركة أسواق أوروبا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزل المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوروبى - وباقى دول أوروبا الغربية - وأسواق دول أوروبا الشرقية - وأسواق الولايات المتحدة

الأمريكية - كندا - اليابان - تايبان - وسوريا - قبرص - تركيا - لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم

برقياً : شبينتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ - ٣١٤٢٠٠ - ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب :- الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ - ٤٨٦٥٣٦

- القاهرة ت : ٢٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100

رؤية مستقبلية للتنمية السياحية المصرية وجذب الاستثمار السياحي



سلوى سعد مرقص

مدير عام بوزارة المالية



وتحسين خدماتها ورفع كفاءة الكوادر العاملة لديها حتى تتمكن من الصمود أمام الفزو الخارجى أو الانطواء تحت مظلة الشركات العملاقة القادمة من الخارج ومن ثم القناة بدور هامشى .

وسوف تتناول الباحثة هذه الورقة من خلال المباحث التالية :-

المبحث الأول : التنمية السياحية فى مصر والخدمات المستقبلية .

المبحث الثانى : العوامل الرئيسية للجذب السياحى والتنمية السياحية فى ظل العملة ومكوناته الأساسية .

المبحث الثالث : رؤية مستقبلية لسياحة المصرية .

المبحث الرابع : التخطيط للتنمية السياحية المتواصلة .

المبحث الأول

التنمية السياحية فى مصر والخدمات المستقبلية .

(أ) التنمية السياحية فى مصر .
السياحة فى مصر وتطورها .

المقدمة :

إن تحرير تجارة الخدمات التى تمثل الخدمات السياحية ينتظر أن تكون لها آثار إيجابية تتمثل فى ارتفاع مستوى جودة المنتج السياحى المصرى حيث إن شركات السياحة الأجنبية التى سوف يتاح لها دخول السوق المصرى ستجلب معها أنظمة متطورة ذات تقنية عالية توظف فى مختلف مراحل العمل السياحى بالإضافة إلى تطبيق الأفكار الجديدة التى تسهم فى تحسين وتطوير المنظومة السياحية . كما ينتظر أن تتاح الفرصة أمام العمالة المصرية للاستفادة كما وكيفا بالعمل فى المشروعات السياحية الأجنبية الأمر الذى يكسبها مزيداً من الخبرة والكفاءة فى الأداء ، وسوف تسعى الشركات الأجنبية إلى بذل جهد كبير فى الترويج للمنتج السياحى المصرى انطلاقاً من حرصها على تحقيق عوائد لاستثماراتها فى مصر إلا أنه يجب أن لا ننفل أن شركات السياحة المصرية سوف تواجه مأزقاً عند تحرير هذه الصناعة إذ لن يكون أمامها سوى الاندماج لخلق كيانات كبيرة

تتسم مصر بمقومات جذب سياحي متميز من طبيعة متباينة ومناخ معتدل وأثار دينية وحضارية فريدة تتحدى الزمان في شموخها وعظمتها وشعب مضياف أصيل يحب الغرب ويكرم وفادته ولقد كانت مصر قبلة سياحية رئيسية منذ منتصف القرن التاسع عشر ثم توقف ذلك بنشوب الحرب ثم عادت ثم قامت الحرب العالمية الثانية فأوقفت حركة السياحة منذ عام ١٩٣٩ حتى ١٩٤٥ ثم بدأ تاريخ السياحة عام ١٩٥٠ عندما بلغ حجم السياحة الدولية ٢٥ مليون زيارة سياحية ووصل الإنفاق السياحي الدولي إلى ٢,٥ بليون دولار أمريكي وتشكل حركة السياحة إلى مصر نسبة ٢٧,٥ % من جملة حركة السياحة إلى الشرق الأوسط، عام ١٩٩٦ كما يشكل دخلها السياحي الإجمالي نسبة ٣٨ % من الدخل السياحي الإجمالي لمنطقة الشرق الأوسط وكانت مصر تعتمد على السياحة الثقافية كمصدر أساسي ثم بدأت في الستينات في تنوع منتجها السياحي بأنماطه المختلفة متضمناً خطلتها الخمسية الأولى تنمية بعض المناطق الشاطئية فأقامت منطقة سيدى عبد الرحمن في الساحل الشمالى الغربى عام ١٩٦٤ وإلى جانب السياحة الثقافية والأثرية التقليدية والسياحة الشاطئية الترويجية التى كانت بدايتها فى مصر فقد ركزت الاستراتيجية السياحية على السياحة الدينية والإسلامية وقد بذلت وزارة التعمير جهوداً صادقة فى وضع بعض دراسات إقليمية تدخل التنمية السياحية كجزء منها من أهمها الدراسة الإقليمية للساحل

الشمالى الغربى والتخطيط السياحي له ويمكن القول بأن اهتمام الدولة وتقديرها لأهمية السياحة فى تحقيق النمو الاقتصادى بدأ عقب تراجع السياحة نتيجة الحوادث الإرهابية فى أواخر عام ١٩٩٢ وما ترتب عليها إذ بدأت الدولة بالاهتمام بالسياحة فاتخذت عدة إجراءات إيجابية للقضاء على كثير من المعوقات وتحسين مناخ الاستثمار والتوازن والتواصل فى التنمية السياحية بما يسمح بتعميم الإيجابيات وتقليص السلبيات وإيجاد منظومة عملية لانسياب العمل السياحي انسباً لتلائماً نظراً لإمكان مواجهة التكتلات الاقتصادية ومقتضيات اتفاقيتى الجات والجاتس .

(ب) نتيجة لتوقيع مصر على اتفاقية التجارة الحرة فى الخدمات (الجاتس) والتي ستلتزم بها اعتباراً من ٢٠٠٥ لن تستطيع الدولة حماية شركات السياحة والفنادق المصرية أو حماية صناعة السياحة نفسها عن طريق قرارات سيادية حيث أن هذه الاتفاقية توجب عدم التمييز بين الشركات الأجنبية والمحلية العاملة فى مجال السياحة الأمر الذى سيتيح للشركات الأجنبية التواجد المباشر على أرض مصر ومنافستها للشركات المصرية وفى هذه الحالة تكون المنافسة غير متكافئة ومن ثم سيتعدى الأمر الشركات المصرية ويمتد أثره إلى الاقتصاد المصرى والدخل السياحي حيث تؤدي سيطرة الكيانات الكبيرة على الجزء الأكبر من حركة السياحة الوافدة إلى مصر إلى الآتى :-

- ١ - التحكم فى أعداد السائحين الوافدين إلى مصر وتنوعية الحركة السياحية الوافدة .
- ٢ - الإضرار البالغ بشركات الطيران المصرية خاصة مؤسسة مصر للطيران نتيجة المنافسة غير المتكافئة مما يهدد مصالح واستثمارات الشركة الوطنية .
- ٣ - اندفاع الكيانات الكبيرة فى تحقيق المزيد من مصالحها المادية .

المبداً الثاني

العوامل الرئيسية للإجذاب السياح والتنمية السياحية

فقد تلك العوامل ومكوناته الأساسية

أولاً : العوامل الرئيسية للإجذاب السياح :

- إن المدخل الصحيح للتعامل مع أى نشاط فى ظل العولمة يتمثل فى أن مصالح أى طرف لن تتحقق إلا بتحقيق مصالح الأطراف الأخرى المعنية .
- إن التكامل مع بقية الأطراف لا يعنى فقط تقديم ما قد ينقص لدى الآخرين وإنما يعنى أيضاً الأخذ بأفضل ما لديهم من خدمات طبية والعناية بالنواحي الجمالية والانضباط ...إلخ.
- حماية التراث الطبيعى والحضارى من التدهور نتيجة للتدفقات السياحية المتزايدة والحفاظ على البيئة والحد من احتمالات التلوث وفقاً للمعايير الدولية المقررة .
- تطبيق معايير الجودة وهى معايير عالمية حيث أن ثورة الاتصالات فى شقها الخاص بالمواصلات تؤكد على أن مدخل المقصد الأعظم ومدخل التكامل وهما بداية عولمة المقصد السياحى سيصبحان من الحتميات

فى ظل نظام اقتصادى يتسم بالعالمية وإن العلاقات الدولية عموماً يحكمها نظام عالمى جديد مما يؤدى إلى تغيرات جذرية فى حجم الحركة السياحية ونوعيتها ومناطق تمركزها .
ثانياً : المكونات الرئيسية الأساسية للبيئة السياحية المصرية :

تقوم المقاصد السياحية المصرية على ثلاثة مكونات رئيسية هى :

(أ) عوامل الجذب السياحى : وضعها الحالى والرؤية المستقبلية لها .

(ب) المنشآت السياحية المصرية .

(ج) الأجهزة والمنظمات السياحية المصرية .

المنتج السياحى المصرى : يتكون المنتج السياحى المصرى من ثلاثة عناصر رئيسية وجزء من القدرة التنظيمية لقطاع السياحة المصرى (وخاصة ما يتعلق بالمؤتمرات) والملاحظة الأولية على هذا المزيج الجاذب هى (التجزؤ) إذ لم يحدث أن طرحت مصر كل تاريخها متعدد الحضارات فى السوق السياحى ربما لأسباب تتعلق بصعوبة الوصول إليها أو لعدم ملائمة البيئة المحيطة لاستقبال السياحة أو لارتفاع تكلفة الترميم والصيانة أو لكل هذه الأسباب مجتمعة ونفس الملاحظة تعتبر صحيحة بالنسبة للمكون الجغرافى إذ لم يحدث أن طرحت مصر كل عناصر جغرافيتها الطبيعية فى السوق السياحى فلا زالت صحارى مصر وجبالها ومناطقها الخضراء دون استفلال سياحى يذكر .

المبادئ الثلاثة

رؤية مستقبلية للسياسة المصرية

إنه من الضروري للنهوض بالسياحة في مصر أن تتبع الأنماط التالية :

- ١ - وضع سياسة سياحية ملزمة .
- ٢ - توفير المرافق الأساسية في مختلف المناطق السياحية .
- ٣ - إعداد استراتيجية تسويقية متكاملة لقطاع السياحة .
- ٤ - العناية برفع مستوى جودة الخدمات السياحية المختلفة .
- ٥ - كفاية التمويل الواعى للمشروعات التنموية .
- ٦ - تنمية مصادر الثروة البشرية عن طريق التعليم المتعدد الأبعاد والتدريب بمختلف مستوياته وتخصصاته .
- ٧ - العمل على ضمان الاستقرار والأمن والأمان .

وقد تكون كل هذه الأنماط مجرد تمنيات يتطلب العمل من أجل تحقيقها تجنب كل مواردنا القومية وطاقاتها العلمية والعملية والإبداعية لخدمة السياحة وتوفير المناخ الملائم لنمو السياحة دون موقفات وإعداد استراتيجية تشييطية وتسويقية مناسبة لكل سوق على حدة. والأمر يبدو في بعض الأحيان وكأن هناك حاجة إلى مزيد من الربط مع السوق العالمى للاجتماعات والمعارض وبرغم التقدم الملموس في تنظيم المعارض وتعدددها إلا أن الواضح هو تركيز القائمين بتنظيمها على استهداف

الجمهور المحلي بأكثر من اعتبارها أداة تشييط السياحة الوافدة . ومن هنا فإن الرؤية المستقبلية للمنتج السياحي المصرى يجب أن تقوم على مبدأ الارتقاء فوق (التجزؤ) ومحاولة طرح عناصر هذا المنتج كاملة في السوق السياحي وهو ما يحقق بصورة أوضح فكرة تنويع المنتج السياحي باستغلال مقومات لم تستغل بعد ، كما يؤخذ على تنظيم المؤتمرات والمعارض أنها تتركز في القاهرة لأنها أكثر تجمع سكانى في البلاد ولأن مركز القاهرة الدولى للمؤتمرات هو أكفأ عناصر تنظيم الاجتماعات حتى الآن . ولا شك أن تنويع المنتج السياحي المصرى نتيجة للتخلص المنشود من التجزؤ سيتيح لمصر الحصول على نصيب أكبر من الحركة كما أنه سيحقق فكرة التكامل مع المقاصد الأعظم الأخرى .

إن النظرة المستقبلية للمقصد السياحي المصرى عليها أن تصوب وضعه بالتكامل مع أكثر من مقصد أعظم - فمن الضرورة - وبحكم موقع مصر وتطلها - جزء منه - وعلى سبيل المثال فإن المقصد المصرى جزء من المقصد السياحي المتوسطى "ويضم دول البحر المتوسط ودول الشرق الأوسط كلها " والمقصد المصرى أيضاً جزء من المقصد الإفريقى وكلاهما المتوسطى والإفريقى - مقصد أعظم يل المقصد المصرى جزء أصيل من المقصد التراثى الإنسانى الذى يتسم بالعالمية فحيثما وجدت آثار وشواهد تاريخية فإنه لا بد للمقصد المصرى أن يتكامل معها وأن تكون لها الريادة

فيها مما يؤدي بالضرورة بناء على المستحدث من أسس المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المقدمة إلى إعادة النظر في مجالين رئيسيين على الأقل من مجالات العمل السياحي لهما أهميتهما وهما :-

التنمية السياحية : إذ لابد أن نحيط بأبعاد ما يجرى حولنا في هذه المقاصد الأعظم الثلاثة ونحدد كيفية أن نتكيف مع ما يجرى من حيث تأثيرنا به وتأثيرنا فيه - لأن التنمية السياحية من أولى مجالات "العولمة" في السياحة .

التسويق السياحي : لأن عولمة التسويق السياحي لمصر تعنى أننا شركاء في أنصبة المقاصد الأعظم التي تتكامل معها ولمننا سوقاً فردية تحصل بالضرورة على نصيب محدد أو محدود نتيجة لتنافسها مع غيرها - وفضلاً عن ذلك فإن اختلاف نوعية وسلوكيات السائحين وأساليب استهلاكهم للخدمات السياحية عن ذي قبل يوجد اختلافاً مؤثراً في أساليب وأدوات التسويق السياحي .

أولاً : الرؤية المستقبلية لشركات السياحة المصرية :

تتأدى الرؤية المستقبلية لشركات السياحة المصرية إلى ضرورة تطوير القطاع السياحي ليتواءم مع المتغيرات الحالية خاصة وأن الفكر السائد لدى هذه الشركات هو إنها قامت أساساً لخدمة المجموعات في الوقت الذي يسجل فيه رصد حركة السياحة من الأسواق المصدرة إلى تحول الطلب من أسلوب المجموعات إلى أسلوب الأفراد وأن وراء هذا التغيير أسباباً

عديدة كلها ستزداد تأثيراً خلال السنوات المقبلة بحيث ستقتصر رحلات المجموعات مع الطيران العارض المتجه لبعض المناطق الشاطئية أو رحلات البواخر السياحي وهي في معظمها لا لخدمات كثيرة من شركات السياحة ، ومن هنا فإن الشركات المالية بحجمها وعدد العاملين بها وخبراتهم لن تكون مؤهلة للتعامل مع الموجة القادمة من حركة السياحة .

ثانياً : دور النقل الجوي في السياحة الدولية : يلعب النقل الجوي دوراً رئيسياً في توزيع حركة السياحة الدولية بين مختلف المقاصد السياحية ففي عام ١٩٩٠ بلغت نسبة من تم سفرهم بالطائرات من السائحين حوالي ٤٠% من جملة عدد السائحين الدوليين في العالم وزادت إلى حوالي ٤٧% عام ١٩٩٥ مما أدى إلى خفض أسعار النقل الجوي ، لذلك يعتبر النمو المطرد لحركة النقل الجوي ولحركة السياحة الدولية التي بلغت ٦١٣ مليون شخص عام ١٩٩٧ ، من الخصائص المميزة لظاهرة السياحة الدولية . وكان من نتائج هذا النمو المزدوج تطورات هيكلية ضخمة وقد تميز التطور الحادث في سوق النقل الجوي بتركيز جغرافي شديد للنقل الجوي والتدفق السياحي ساهم في حدوثه استقرار حركة الطيران العارض والجذب المتزايد لمنطقة آسيا ، وتشير إحصاءات المنظمة العالمية للسياحة الدولية في أوروبا وأمريكا وآسيا بلغت حوالي ٨٠% من حجم مركز السياحة الدولية عام ١٩٩٢ م.

وتعتبر حركة الطيران بين الدول الإفريقية منخفضة بالنسبة والتناسب مع غيرها من الدول الداخلة في مناطق أخرى من العالم ولذا فإنه يجدر بالدول الإفريقية أن تتعاون لرفع مستوى الطلب على النقل الجوي بشكل يتواءم مع الطلب السياحي المتزايد على طول القارة الإفريقية إذ وصل نصيب إفريقيا من مركز السياحة الدولية عام ١٩٩٧ إلى ٢٣٢,٥ مليون زيارة سياحية مما يشكل نسبة ٣,٨ ٪ من مركز السياحة الدولية وينتظر أن يصل نصيب إفريقيا من حركة السياحة الدولية عام ٢٠٢٠ إلى ٤,٧٢ ٪ وذلك وفقاً لرؤية عام ٢٠٢٠ م التي أصدرتها منظمة السياحة العالمية .

وينتظر أن يهبط نصيب منطقة الشرق الأوسط من حركة النقل الدولية إلى ٤,٥ ٪ في عام ٢٠٠٣ وبإدخال حركة النقل الداخلية في الاعتبار يهبط نصيب منطقة الشرق الأوسط إلى ٢,٩ ٪ عام ٢٠٠٣ نظراً لأن الحركة الداخلية لم تتجاوز ٠,٨ ٪ في ذلك العام .

ولا شك أن هذه النسبة المتدنية من حركة النقل الجوي الدولي لن تساعد حركة السياحة الدولية إلى منطقة الشرق الأوسط في أن تنمو النمو المرغوب .

مجهودات هيئة الطيران العربية من أجل التنمية السياحية :

تقوم الهيئة العربية للطيران المدني بدور نشط في دراسات متعددة للمستجدات الدولية في كافة مجالات النقل الجوي كما تشارك في كافة الاجتماعات الدولية لملاحقة الدول العربية

للتطور العمالي بما يعمل على تفعيل الدور العربي على الساحة الدولية كما تجرى من خلال الهيئة العربية للطيران المدني محاولات تهدف إلى تدعيم وإعلان منطقة التجارة الحرة العربية وتحرير الأجواء العربية وقد أمكن استصدار قرار من مجلس وزراء النقل العرب في دورته الرابعة عشر التي عقدت بالقاهرة في ١٢/١١/١٩٩٨ بالموافقة على قرار الجمعية العامة للهيئة العربية للطيران المدني بالتحرير المتدرج لحرية النقل الجوي بين الدول العربية ، على أن يعرض الشكل القانوني وآلية التنفيذ على المكتب التنفيذي في دورته القادمة ، وفي تصدير الهيئة العربية للطيران المدني أن يتم التدرج وإتمام عملية التحرير الكامل للأجواء العربية في عام ٢٠٠٣ وذلك من خلال .

١ - دعم قرارات المجلس الوزاري العربي للسياحة المتعلقة بتخفيض أسعار تذاكر الطيران وتشجيع الطيران العارض والخاص فيما بين الدول العربية .

٢ - تكليف الاتحاد العربي للنقل الجوي بإعداد دراسة حول إمكان تخفيض أسعار تذاكر الطيران فيما بين الدول العربية وإعطاء أسعار تفضيلية للمجموعات السياحية العربية والأجنبية والآثار المحتملة لذلك على حركة السفر الدولية .

المبحث الرابع

التخطيط للتنمية السياحية المتواصلة

ويهدف إلى تنمية وتنفيذ تدابير تخطيطية فعالة

لاستخدامات الأراضى تؤدي إلى تعظيم الفوائد السياحية المحتملة من النواحي الاقتصادية والبيئية مع تقليص احتمالات التدهور البيئي والحضارى .

ولما كانت السياحة تزيد من فرص الرخاء الاقتصادى وتحسين مستوى البيئة فى مختلف المقاصد السياحية وكان التخطيط السئ والإدارة غير الواعية لصناعة السياحة من شأنها الإضرار بالموارد التى تتأسس عليها فإن التدهور البيئى والحضارى يمكن تقاويه عن طريق تبنى وتنفيذ الإجراءات التخطيطية العلمية السليمة ، وفى هذا الإطار التخطيطى فإن الأجهزة الرسمية للسياحة فى الدول المختلفة يجب أن تعمل على تنفيذ ما يلى :-

١ - استخدام السياحة كأداة للتنمية الاقتصادية والحماية البيئية فى المناطق الحساسة كالمناطق الساحلية ، والأقاليم الجبلية والمناطق التى تتمتع بقدر كبير من التنوع البيولوجى .

٢ - استحداث وسائل النقل قليلة التلوث والنقى تتمتع بفاعلية التكلفة .

٣ - إنشاء مشروعات التنمية السياحية الجديدة فى مناطق يسهل الوصول إليها .

٤ - ضمان التكامل بين التنمية السياحية والساحلية بدلاً من التعارض بينها عن طريق تبنى السياسات المناسبة مثل خطة العلم الأزرق للمحافظة على الشواطئ المعدة لاستحمام السائحين .

٥ - معاونة السلطات المحلية فى تقويم

الطاقة الاستيعابية القصوى للمناطق السياحية المختلفة بما يتناسب مع الموارد المختلفة من مرافق أساسية وعوامل بيئية وحضارية .

وضع برنامج للسياحة المتواصلة فى مصر: إن وضع إطار عام أو برنامج للسياحة المتواصلة تبدو ضرورة ملحة للتطوير وهو يتضمن الإجراءات اللازمة لدمج اعتبارات التنمية المتواصلة فى جميع القرارات التى تتخذها الأجهزة السياحية المختلفة لتحقيق أهداف العمل السياحى الوطنى - وذلك على النحو التالى :-

١ - تنمية التعاون بين الأجهزة السياحية الرسمية على المستوى القومى والمعلى وبين الاتحادات المهنية لتحديد إجراءات تحقيق التواصل والسياحة ، وتقويم الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لكل إجراء يتعين اتخاذه .

٢ - استخدام ما يلزم من الإجراءات الاقتصادية لتحقيق ما يلى :-

(أ) إدخال تكلفة الحماية البيئية فى السلع والخدمات .

(ب) التحول ضد استخدام وإدارة الموارد الضارة بالبيئة وبالصحة الإنسانية .

٣ - تشجيع الاستثمار الهادف من خلال تبنى القواعد المنظمة للأنشطة السياحية دون فرض أى نوع من الروتين المعطل أو الإجراءات الإدارية المعقدة .

٤ - تنفيذ الحوافز المناسبة لتشجيع

الممارسات التي تحمي البيئة وصناعة السياحة .

٥ - العمل على تحقيق "السياحة المتواصلة" لتسهيل إقامة المشروعات المشتركة الضخمة والمتوسطة والصغيرة بين أصحاب الأعمال والدول النامية والمتقدمة لتبادل الخبرات والسياسات الفعالة المناسبة لصناعة المسفر والسياحة .

تسهيل تبادل المعلومات والمهارات

والتكنولوجيا المتعلقة بالسياحة المتواصلة

ويعتبر من أهم الجوانب في مجال التنمية السياحية المتواصلة فالحكومات وأجهزتها السياحية يجب أن تقوم هذا المجال بالنشاطات الآتية :-

١ - تقديم المشورة في شأن تصميم طرق قياس مدى فاعلية برامج ومشروعات التنمية السياحية المتواصلة .

٢ - تسهيل القروض ذات الفائدة المنخفضة من المؤسسات التمويلية الدولية والوطنية لتمويل تصميم وتنمية برامج التنمية السياحية المتواصلة التي تعتمد بصفة خاصة على تنويع المنتجات السياحية الجديدة وإقامة منظومة متكاملة للإدارة البيئية .

٣ - عقد الندوات ودروس العمل التي تعالج موضوعات المسؤوليات البيئية للأجهزة الحكومية غير السياحية والأجهزة السياحية الرسمية والاتحادات المهنية في الدول .

٤ - تقديم المعلومات للمنظمات الوطنية في الدول حول البرامج الناجحة والمفيدة مثل البرنامج الإرشادي للمنظمة العالمية للسياحة للمخططين المحليين .

٥ - تشجيع برامج المشاركة مع الدول النامية لإفادتها في شأن مكونات التنمية السياحية المتواصلة .

تطوير الفنادق والمحلات للارتقاء بالجذب السياحي :

حتى تستطيع الفنادق النهوض بالمستوى العالمي وتنمية الاقتصاد لابد من اتباع عدة مهام من أهمها :-

١ - ضرورة العناية بما تتجه والحرص على اقتصاديات التشغيل بها .

٢ - إن سلاسل المطاعم العالمية وخدمات الأطعمة السريعة تمثل وستمثل منافساً قوياً للمحلات التقليدية وهو ما يعنى ضرورة تطوير هذه المحلات لخدماتها بما في ذلك التفكير الجدى في إنشاء سلاسل مصرية وهو ما تحقق من جانب أحد المحلات التي تقدم أطعمة وأطباق محلية .

٣ - إن سمعة المطبخ المصري ومراعاته للاشتراطات الصحية وحرصه على صحة المترددين عليه والمتعاملين - لا يحتمل أى إبطاء وهى مهمة تمثل البند الأول في الرؤية الحالية والبند الأهم في الرؤية المستقبلية .

٤ - إن معدات المحلات وأماكن التجهيز لا

تقل أهمية في العناية بها عن الجزء المخصص للعملاء ، كما أن المطبخ المصري لديه فرص جيدة لإثراء ما يقوم بصنعه من أطباق من واقع انتماءات قطاع السياحة ككل لمقاصد أعظم متعددة فهناك أطباق أسبانية وأخرى من جنوب فرنسا واليونان ، والتي يمكن أن تتضمن إلى قائمة الأطباق التي يقدمها المطبخ المصري من الأطباق الأوروبية وهناك أطباق مغربية وتونسية وأخرى إفريقية وآسيوية وعربية وخليجية يمكن أن تتفوق المحلات العامة المصرية في صنعها ، ويسرى نفس الأمر على المشروبات والحلويات وهو ما يعني "عولمة" المطبخ المصري ، ولا تقل مصنوعاتنا التذكارية وسلمنا السياحية أهمية عما سبق ذكره نظراً لأن هذه المصنوعات والسلع والماديات تمثل مقتنيات السائح التي يأخذها معه إلى بلده بالإضافة إلى ذكريات تجربته السياحية وزيارته لمصر فتظل هذه المقتنيات قائمة في منزله تذكره برحلته وتكون لسان صدق يعبر عن عظمة مصر وحضارتها أمام أقاربه وأصدقائه ولذلك كان من اللازم إعطاء صناعة هذه التذكارات والماديات السياحية أهمية قصوى للنهوض بها وإفالتها من عثرتها بتوخى الجودة في إنتاجها والمقولية في أسعارها خاصة أنها تلقى منافسة شديدة من دول عديدة كالأردن وسوريا وتونس والمغرب وتركيا واليونان ويقضى ذلك تعديل قانون غرفة الماديات والسلع

السياحية رقم ١٠٢ لسنة ١٩٩٢ ليكون انضمام محلات تلك المصنوعات إلى الغرف وجوبياً بعد تصنيفها وفقاً لمعايير موضوعية .

تطوير وتحديث المنشآت السياحية والفندقية المصرية :
إن الرؤية المستقبلية للمنشآت السياحية والفندقية الصغيرة في مصر تركز على ضرورة وجود آلية يكون من مسئوليتها التسويق الجماعي لهذه الكيانات الصغيرة وتقديم النصح والمشورة للإدارة حتى يمكنها التفاعل مع معطيات العصر بحيث تكون هذه الآلية بمثابة الكيان الكبير الذي يتعامل مع الكيانات الكبيرة المناظرة التي تمثل المشتري لخدمات هذه المنشآت ولعل وجود مثل هذه الآلية يقتضى نوعاً من التشريع يلزم المنشآت ذات الحجم الصغير والمتوسط بالعمل من خلال هذه الآلية ، على أن يتضمن التشريع تحديداً قاطعاً لمفهوم الحجم (صغيراً ومتوسطاً) والتزامات كل من الآلية المقترحة والمنشآت الأعضاء وحدود حرية المنشآت الأعضاء في التحرك خارج الآلية ومن منشآتنا السياحية التي تحتاج إلى وقفة مجموعة المحلات العامة المتخصصة في المأكولات والمشروبات والتي تلعب في بلاد أخرى دوراً هاماً في زيادة الإيرادات السياحية ، إلا أن مثل هذا الدور لم يثبت في شأنها في مصر والرؤية المستقبلية لها لا تتعلق بالحجم ولا بالعدد ولا بأسلوب الإدارة ولكنها تعالج عدد من النقاط الرئيسية التي يجب على هذه المحلات أخذها بعين الاعتبار خلال السنوات المقبلة .

التوصيات

ومن أهم التوصيات التي وضعت هذا المجال ما يلي :

- ١ - وضع الضمانات اللازمة لعدم إضرار السياحة بالتراث الحضارى والمواقع الأثرية والتاريخية وضمان عدم تدهورها حضارياً وبيئياً .
- ٢ - وضع القواعد الحاكمة لدراسات التقويم البيئى لمشروعات التنمية السياحية ومراعاة تنفيذ هذه الدراسات فى كل من هذه المشروعات .
- ٣ - تنفيذ استخدام الطاقة فى مشروعات التنمية السياحية لتخفيف آثار التلوث الهوائى والمائى والسمعى مع إعادة تدوير المخلفات لتخفيف أضرارها فى المنتجات السياحية .
- ٤ - إعداد استراتيجية متكاملة للتعليم والتدريب السياحى لتحقيق التفاعل والتكامل بين العلم والتطبيق .
- ٥ - إعادة تنظيم وزارة السياحة وهيئاتها العامة لكى تساهم التطورات والمتغيرات فى السياحة الدولية على ضوء التقدم الحضارى والعلمى والتكنولوجى الضخم فى المعلومات والاتصالات وطرق التوزيع الشاملة ومتطلبات السياحة لوضع استراتيجيات جديدة للتسويق السياحى المتكامل ومقتضيات المنافسة الدولية فى ظل اتفاقية الجات والتطورات فى مكونات

صناعة السياحة وأنماطها الجديدة بوجه خاص .

- ٦ - وضع برامج للتقويم والمتابعة لضمان إحراز التقدم نحو تحقيق الأهداف التى تتضمنها السياسة السياحية العامة والمياسات السياحية الإقليمية .
- ٧ - معاونة السلطات المحلية فى وضع استراتيجيات التنمية السياحية التى تنقله مع خطط حماية البيئة وبرامج توعية المواطنين المحلية بأهمية السياحة وكيفية مساهمتهم فى إصدار القرارات المتعلقة بالتنمية السياحية .
- ٨ - إنشاء نظام متكامل للتشريع يودى إلى حماية وتوسيع قاعدة الموارد البيئية بوجه خاص فى المناطق الغنية بالموارد الطبيعية والحضارية .
- ٩ - إشراف وزارة السياحة على التنفيذ الدقيق لمحددات الطاقة الكاملة عند منح الموافقات لمشروعات التنمية السياحية فى المناطق المختلفة لضمان تحقق المستويات المقبولة للتنمية المتواصلة والمتوازنة .
- ١٠ - تنسيق الجهود بين الوزارات والمحافظات والإدارات المحلية لتفادى الازدواجية فى اتخاذ القرارات حول الموضوعات المتعلقة بالسياحة المتواصلة وفى الأمور المتصلة بالبيئة وبالجوانب الاقتصادية والاجتماعية لكى يتحقق تجانسها مع الأهداف القومية .

المنازعات الضريبية بشأن تحديد الضريبة على المرتبات وما في حكمها دراسة تحليلية انتقادية

إعداد / إحسان محمد إبراهيم مرسى

مدير إدارة التوثيق - مركز المعلومات والتوثيق

وزارة المالية

المقدمة :

تأخذ المعاملة الضريبية للمرتبات وما في حكمها مكانة عظيمة لما لها من أهمية عظيمة في خضوع المرتبات للضريبة الموحدة على المرتبات وما في حكمها وهذه المرتبات الشهرية والمكافآت والعلاوات تخضع للضرائب كما أنها أيضاً تحظى بإعفاءات لاعتبارات ارتأها المشرع ويحصل العاملون على هذه المبالغ من جهات عملهم أو جهات أخرى .

طبيعة المشكلة :

ثارت العديد من المنازعات وتعددت الآراء المتعلقة بالمعاملة الضريبية للمرتبات وما في حكمها التي يحصل عليها العاملون سواء من جهات عملهم أو جهات أخرى كذلك الحوافز والعلاوات وغيرها و سوف نتناول الباحثة أهم هذه المشاكل في هذا البحث :

تقسيمات البحث :

المبحث الأول : مشاكل المكافآت والحوافز ومعاملتهم ضريبياً في الضريبة على المرتبات وما في حكمها .

الفرع الأول : الحوافز التي تصرف للعاملين بمصلحة الضرائب زيادة على ١٢ شهراً .

الفرع الثاني : كيفية احتساب حوافز الإنتاج للعاملين بشركات المقاولات .

الفرع الثالث : كيفية احتساب الضريبة على المرتبات وما في حكمها على العاملين بالتربية والتعليم .

الفرع الرابع : كيفية احتساب الضريبة على المرتبات وما في حكمها المنصرفة بالعملة الأجنبية .

المبحث الثاني : موقف العقود بالنسبة

للمسلمين وغير المسلمين للضريبة الموحدة على المرتبات وما في حكمها .

الفرع الأول : مدى اعتبار الضريبة على المرتبات وما في حكمها ضريبة كسب عمل .

الفرع الثاني : إجراءات ربط الضريبة ونظر الخلاف أمام لجنة الطعن .

المبحث الثالث : منازعات صاحب الحق في

الطعن على الضريبة على المرتبات وما في حكمها .

الحوافز التي تصرف للعاملين

بمصلحة الضرائب زيادة على ١٢ شهراً

في شهر ديسمبر ١٩٨٨ أصدرت الإدارة المركزية للبحوث التعليمات التفسيرية رقم ٤ للمادة ٥٨ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ بشأن مدى خضوع الحوافز التي تصرف للعاملين بمصلحة الضرائب زيادة على ١٢ شهراً للضريبة على المرتبات .

مفاد هذه التعليمات أنه يجب التفرقة بين المرتب الأصلي وبين المقبوض فعلاً من الحوافز نظراً لأن النص قد ورد بالنسبة للحوافز بالمبالغ المدفوعة للعاملين ومن ثم عند مقارنة الحوافز المدفوعة للعاملين بالمرتب الأصلي تتم المقارنة بين صافي الحوافز بعد خصم التأمينات الاجتماعية بإجمالي المرتب .

مثال : موظف مرتبه السنوي ٣٢٠٠ جنيه تقاضى حوافز سنوية ٢٨٠٠ جنيه تبلغ قيمة التأمينات الاجتماعية المستحقة عن الحوافز ٤١٨ جنيهًا وعن المرتب السنوي ٤٨٨ جنيهًا . في ضوء التعليمات سألته الذكر يكون وعاء الضريبة على النحو التالي :-

الحوافز ٢٨٠٠ يخضم التأمينات الاجتماعية المستحقة عن الحوافز (حصة الموظف) ٤١٨ جنيهاً صافي حوافز الإنتاج ٢٣٨٢ جنيهاً يخضم الحد الأقصى لإعفاء حوافز الإنتاج ٢٠٠٠ الزيادة في الحوافز والخاضعة للضريبة ٢٨٢ .

إذن وعاء ضريبة المرتبات = المرتب السنوي ٣٢٠٠ يضاف الزيادة في الحوافز ٢٨٢ = ٣٥٨٢ يخضم تأمينات اجتماعية المرتب + الحوافز ٨٦٦ = ٢٧١٦ يخضم ١٠ ٪ مقابل الحصول على الإيراد ٢٧١ = ٢٤٤٤ يخضم إعفاء شخص

٢٠٠٠ - الوعاء ٤٤٤ لكن الواقع العملي أثبت أن غالبية الأموريات تطبق معالجة مغايرة تماماً للوارد بتلك التعليمات التفسيرية سألته الذكر حيث تم المقارنة بين إجمالي الحوافز المنصرفة (قبل خصم التأمينات) وبين قيمة المرتب السنوي ويكون الباقي هو الخاضع للضريبة وذلك عند تطبيق الحد المنصوص عليها في القانون بشأن حوافز الإنتاج الأمر الذي ترتب عليه وجود اختلاف في الوعاء الخاضع للضريبة ومن ثم اختلاف المعاملة الضريبية على الرغم من أن طبيعة الإيرادات واحدة وهذا دفع العديد من الشركات إلى المطالبة بسريان التعليمات التفسيرية رقم ٤ المادة ٥٨ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ بشأن خضوع الحوافز التي تصرف للعاملين بالمصلحة على ١٢ شهراً عليها تحقيقاً للمساواة .

ويرى البعض أن المعاملة التي ربطتها التعليمات التفسيرية رقم ٤ تسري على كافة العاملين بكل الوحدات سواء الحكومة أو القطاع العام أو غيرها وليست مقصورة على العاملين بمصلحة الضرائب وهذا ما أكدته كتاب الإدارة العامة للبحوث المؤرخ ١/٢٧/١٩٩١ عندما نص على أن هذه التعليمات لم تقصد العاملين بمصلحة الضرائب فقط وإنما ذكرت العاملين بالمصلحة كمثال من أمثلة العاملين بالحكومة ووحدات الحكم المحلي والقطاع العام أسوة بالعاملين بمصلحة الضرائب .

وقد ثار خلاف حول مدى خضوع المرتبات وما في حكمها والمهايات والأجور والمكافآت والإيرادات المرتبة لمدى الحياة فيما عدا الحقوق التأمينية التي تدفعها الحكومة المصرية ووحدات الإدارة المحلية وغيرها من

الأشخاص الاعتبارية العامة على المرتبات ، حيث ارتأت مصلحة الضرائب خضوع المبالغ التي تؤدي للعاملين بمصلحة الضرائب عند إحالتهم إلى المعاش أو الوفاة للضريبة على المرتبات واعترضت الإدارة المحلية والهيئات العامة ولحسم هذا الخلاف تم عرض الموضوع على الجمعية العمومية لسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة في ١٠/٩/١٩٩١ فاستبان لها أن المادة ٥٥ من قانون الضرائب على الدخل الصادر بالقانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المعدل بالقانون رقم ٨٧ لسنة ١٩٨٣ نصت على أن تسرى الضريبة على :

١ - المرتبات وما في حكمها والماهيات والأجور والمكافآت والإيرادات المرتبة مدى الحياة فيما عدا الحقوق التأمينية التي تدفعها الحكومة المصرية ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة والصناديق الخاضعة للقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون صناديق التأمين الخاصة البديلة إلى أي شخص سواء كان مقيماً في مصر أو في الخارج ومفاد هذا النص أن الضريبة على المرتبات تسرى على ما تؤديه الحكومة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة للموظف من مرتب مقابل العمل الفعلي وما يؤدي إليه من مزايا نقدية وعينية كجزء لهذا المرتب ، كما تسرى الضريبة على ما يأخذ حكم المرتب من دفعة دورية وعلى ما يؤدي إلى الموظف بصفة مستمرة من مكافآت عن أعمال لعمله الأصلي ومن حيث إن المادة الأولى من

قرار مصلحة الضرائب رقم ١٦٦٥ لسنة ١٩٨٦ بشأن قواعد صرف حوافز زيادة الحصيلة فنص على أنه تصرف حوافز زيادة الحصيلة للعاملين بمصلحة الضرائب طبقاً للقواعد العامة والخاصة .

٢ - تصرف الحوافز لمن يتم انتهاء خدمته في غير الطريق التأديبي بواقع اثني عشر شهراً دفعة واحدة في الحالات الآتية :-

- الإحالة إلى المعاش لبلوغ السن القانونية .
- إنهاء الخدمة لعدم اللياقة الصحية .
- الإحالة إلى المعاش المبكر وفقاً لحكم المادة رقم ٩٥ مكرراً من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

● الإحالة إلى المعاش للقيام بأحد المشروعات وفقاً لأحكام المادة ٩٥ مكرراً من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

● الوفاة أثناء الخدمة ويصرف الحوافز في هذه الحالة للمستفيد بمنحة الوفاة طبقاً لأحكام قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٠ .

ومن حيث أن المبالغ التي تؤدي إلى العاملين بمصلحة الضرائب بمقتضى القرار السابق عند انتهاء خدمتهم في إحدى الحالات المنصوص عليها في المادة الأولى المشار إليها لا يعدو أن يكون إضافة لما يستحقه العامل منهم عند ترك الخدمة من معاش أو مكافأة وهو يمنح دفعة واحدة ولا يعتبر مرتباً أو أجراً عن تلك المدة ولا مكافأة أو تعويضاً إذ أنه يتقاضى مرتبه ومكافأته عنها كاملة خلال مدة عمله وهو لا يتسم بما تتسم به المرتبات والأجور وما في حكمها ولا تعويضاً لافقاده وإنما هو لا يعدو أن يكون التزاماً التزم به مصلحة الضرائب

عندما يترك العامل الخدمة فى إحدى الحالات سالفة الذكر وذلك بإعطائه تلك الإضافة وما يصرف إليه بمقتضى قرارها المشار إليه ليس إلا رأسمال يؤدى إليه مرة واحدة ومن ثم حكم رأس المال وما على مثله فى القانون من ضريبة مرتبات .

ومن حيث إنه إذا كان ما تقدم فإن ما يؤدى إلى العاملين بمصلحة الضرائب طبقاً لقرارها المتقدم وفى الحالة المشار إليها به لا يخضع للضريبة على المرتبات وما فى حكمها مما يتناوله النص فى المادة ٥٥ من قانون الضرائب على الدخل .

لذلك

انتهى رأى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى عدم خضوع المبالغ فى الحالة المعروضة - التى تؤدى إلى العاملين بمصلحة الضرائب عند إحالتهم إلى المعاش أو الوفاة للضريبة على المرتبات .

كيفية احتساب حوافز الإنتاج للعاملين بشركات المقاولات :

لم يمرض القرار الوزارى الخاص بحوافز الإنتاج لمعايير احتساب هذه الحوافز تفصيلاً فى الأنشطة الاقتصادية المختلفة - باستثناء المنشآت الصناعية والبتروولية - وعلى ذلك أصبحت هذه المعايير فى الأنشطة المختلفة تخضع للتقدير الشخصى ،

فتشاط المقاولات يتصف بمجموعة من الخصائص أثرت بشكل كبير على تعميم النظام المحاسبى المطبق فى هذه الشركات ومن ضمن هذه الخصائص اختلاف الفترة المحاسبية التى يبدأ فيها تنفيذ العقد عن

الفترة المحاسبية التى يتم فيها إنهاء العقد أى أن مدة تنفيذ العقد قد تتراعى لعدة سنوات وإن الأعمال التى قد تنفذها شركة المقاولات خلال الفترة المالية قد لا تتجاوز ٥٠ ٪ من إجمالى القيمة التعاقدية أى إن نسبة تنفيذها لا ترقى إلى المستوى الذى يكفى لقيدها فى حساب الأرباح والخسائر إيراداً ومصرفاً فتدرج فى جانب الأصول بالميزانية تحت حساب الأعمال تحت التنفيذ ثم تدرج فى حساب الأرباح والخسائر فى السنة التالية بعد أن يصل مستوى تنفيذها إلى ما يؤهلها للقيد فى الأرباح والخسائر الأمر الذى يضطر معه بعض الشركات إلى عدم إظهار الإيرادات والمصروفات التى تحققت خلال الفترة المالية وتحويلها إلى السنة التالية ومن ثم فإن رقم الأعمال المبين بقائمة الدخل لا يعبر عن حقيقة حجم الأعمال المنفذة خلال الفترة والثى تم إدراج جزء منها أو كلها بحساب الأعمال تحت التنفيذ بقائمة المركز المالى والتالى فعند قيام المأمورية بمقارنة الإيرادات المدرجة بحساب التشغيل (قائمة الدخل) عن سنة ما بالإيرادات المدرجة بنفس الحساب عن السنة السابقة لغرض احتساب مدى استحقاق العاملين للحوافز دون الأخذ فى الاعتبار قيمة الأعمال المنفذة بقائمة المركز المالى يكون قد جانبها الصواب وفى هذا مخالفة صريحة لنصوص القانون والقرار الوزارى رقم ٨٧٦ لسنة ١٩٩٩ بشأن إصدار القواعد الخاصة باعتبار المبالغ المدفوعة من منشآت القطاع الخاص الخاضعة لأحكام القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ وتمديلاته لزيادة الإنتاج أو رفع مستوى الخدمة كحوافز إنتاج .

الصارة من البنك الأهلي المصرى تكون لها نفس القيمة الفعلية التى للنقود الذهبية المتداولة فى القطر المصرى) .

وعلى ذلك فكل ما يدفع من تلك الأوراق ولأى سبب وبأى مقدار يكون دفعاً صحيحاً وموجباً براءة الذمة وأن القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٥١ بإنشاء بنك مركزى للدولة قد نص فى المادة الرابعة عشر على أن (يكون لأوراق النقد التى يصدرها البنك الأهلي المصرى قوة إبراء الدين بدون قيد وأن قانون البنوك والائتمان الصادر بالقانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ينص فى المادة السابعة عشر منه على أن يكون لأوراق النقد التى يصدرها البنك المركزى قوة إبراء غير محددة) كما استعرضت الجمعية العمومية لأحكام المنظمة لكيفية التعامل بالنقد الأجنبى فتبين لها أن القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٧٦ بتنظيم التعامل بالنقد الأجنبى قد حدد كيفية التعامل بالعملة الأجنبية ونص فى مادته الأولى على أنه (لكل شخص طبيعى أو معنوى من غير الجهات الحكومية والهيئات العامة و وحدات وشركات القطاع العام أن يحتفظ بكل ما يؤول إليه أو يملكه أو يحوزه من نقد أجنبى من غير عمليات التصدير السلمى والسياحة ، وللأشخاص الذين أجاز لهم الاحتفاظ بالنقد الأجنبى طبقاً للفقرة السابقة الحق فى القيام بأية عمليات النقد الأجنبى بما فى ذلك التحويل للداخل والخارج والتعامل داخلها على أن يتم هذا التعامل عن طريق المصارف المعتمدة للتعامل فى النقد الأجنبى والجهات الأخرى المرخص لها بالتعامل طبقاً لأحكام هذا القانون فى مصر .

نخلص مما سبق أن رقم الأعمال يتحدد فى شركات المقاولات بمجموع الإيرادات الداخلة بقائمة الدخل مضافاً إليها رقم الأعمال تحت التنفيذ المبين بقائمة المركز المالى مع ضرورة الأخذ فى الاعتبار حركة الإضافات والاستيماكات الخاصة بحساب الأعمال تحت التنفيذ عند احتساب مدى استحقاق العاملين للحوافز من عهده لدى هذه الشركات .

احتساب الضريبة على المرتبات وما فى حكمها المنصرفة بعملة أجنبية .

ثار خلاف حول ما إذا كانت الضريبة على المرتبات وما فى حكمها التى يتم صرفها بالدولار يتم أدائها بالجنيه المصرى أم بالدولار .

حيث ارتأت مصلحة الضرائب أنه يجب سداد الضريبة بنفس عملة المرتبات وما فى حكمها باعتبار أن الضريبة هى استقطاع من المرتب وبالتالي نسبة إلى المادة الخاضعة حسب نوعها (عملة مصرية - عملة أجنبية) واعترضت الجهة التابع لها هؤلاء العاملون باعتبار أن عملة البلاد الأصلية هى الجنيه المصرى وإن السداد يتم بما يعادل هذه المبالغ بالجنيه المصرى ولمحسم هذا الخلاف تم عرض الموضوع على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع المتعقد بتاريخ ١٩٨٨/١١/٣٠ فاسترجعت التطور التاريخى لأحكام المنظمة للوفاء بالعملة المصرية وتبين لها إن الأمر الصادر فى ١٩١٤/٨/٦ بشأن السعر الإلزامى لأوراق البنوك الصادرة من البنك الأهلي المصرى قد نص فى مادته الأولى على أن (أوراق البنوك

ونصت المادة ١٤ منه على أن (كل من خالف أحكام هذا القانون أو شرع له مخالفته أو خالف القواعد المنفذة لها يعاقب بالحبس) واسترجعت الجمعية العمومية كذلك أحكام قانون الضرائب على الدخل الصادر بالقانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ والذي ينص في المادة ٥٥ منه على أن (تسرى الضريبة على المرتبات وما في حكمها والماهيات والأجور والمكافآت والإيرادات المرتبة لمدى الحياة فيما عدا المعاشات التي تدفعها الشركات والمنشآت والجمعيات والهيئات الخاصة والمعاهد التعليمية والأفراد إلى أى شخص مقيم فى مصر أو فى الخارج عن خدمات أدت فى مصر وتنص المادة ٥٨ منه على أنه (فيما عدا ما ورد بالبند ٨ من المادة ١ من القانون بتحديد وعاء الضريبة على المرتبات على أساس مجموع ما يحصل عليه الممول من مرتبات ماهيات وأجور ومكافآت وبدلات وإيرادات مرتبة مدى الحياة) .

والمستفاد من جميع هذه النصوص أنه منذ أن خرج المشرع على قاعدة الذهب فقد جعل للعملة الورقية المصرية قوة إبراء للذمة غير محدودة تتمتع معها أية منازعات فى قبولها وأنه بتنظيم التعامل يغير هذه العملة داخل البلاد فقد نظم ووضع أسس وضوابط القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٧٦ بتنظيم التعامل بالنقد الأجنبى الذى حظرت صراحة الخروج على أحكامه أو مخالفتها وعلى ذلك فإنه فيما يخص الضريبة على المرتبات بالنسبة لعملة تحصيلها فإن الثابت من أحكام القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ الخاص بالضرائب على الدخل المشار إليه إن

وعاء الضريبة وسعرها يتحدد على أساس الجنيه المصرى باعتباره عملة البلاد الرسمية ومن ثم فإن العملة المصرية هى الأساس فى كل ما يتعلق بالضرائب .

ومن حيث إنه لما كان ما تقدم فإن الأشخاص الذين يتقاضون مقابل ما يؤدونه من خدمات سواء أكان فى صورة مرتبات أو غيرها بالعملات الأجنبية لا يلتزمون قانوناً بأداء الضريبة عن هذه المبالغ بذات العملة الأجنبية التى يتقاضونها إذ لو أن المشرع أراد ذلك لما أعوزه النص عليه صراحة كما فعل بالنسبة لاشتراكات التأمينات الاجتماعية فى قانون التأمين الاجتماعى رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ والذي قضت المادة ١٢٦ منه بالتزام المؤمن عليه فى حالة الإعارة الخارجية بقيمة حصته وحصة رب العمل وتدفع بعملة أجنبية وتبعاً لذلك فإن تحديد وعاء الضريبة فى الحالة المعروضة وربطها يتم بالعملة المصرية .

ثالثاً .

انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى أن استثناء ضريبة المرتبات المستحقة عن المبالغ والمرتبات الخاضعة لها يكون بالعملة الأجنبية .

كيفية احتساب الضريبة على المرتبات .

وما فى حكمها للعاملين بالتربية والتعليم .
ثار خلاف حول مدى خضوع مكافآت العاملين بوزارة التربية والتعليم للضريبة العامة على المرتبات حيث ارتأت مصلحة الضرائب خضوع مكافآت العاملين بوزارة التربية والتعليم للضريبة العامة على المرتبات ولحسم هذا

الخلاف تم عرض الموضوع على الجمعية العمومية لتسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة في ١٨ - ١٠ - ١٩٩٢ فاستبان لها أن المادة ٥٥ من قانون الضرائب على الدخل الصادر بالقانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ فنص على أنه (تسرى الضريبة على المرتبات على :

١ - المرتبات وما في حكمها وماهيات والأجور والمكافآت والإيرادات المرتبة لمدى الحياة فيما عدا المعاشات التي تدفعها الشركات والمنشآت والجمعيات والهيئات الخاصة والمعاهد التعليمية والأفراد إلى أي شخص مقيم في مصر أو في الخارج عن خدمات أدت في مصر في حين تنص المادة ٥٨ من القانون ذاته على أنه (فيما عدا ما ورد بالبند ٨ من المادة ١ من هذا القانون يعدد وعاء الضريبة على المرتبات على أساس مجموع ما يحصل عليه الممول من مرتبات وماهيات وأجور ومكافآت وبدلات وإيرادات مرتبات لمدى الحياة ، فيما عدا المعاشات ما يكون ممنوحاً له من المزايا النقدية أو العينية وذلك على النحو الآتي :

- لا تسرى الضريبة على المبالغ التي يتقاضاها العاملون كحوافز إنتاج وذلك في حدود ١٠ ٪ من المرتب أو المكافآت أو الأجر الأصلي ويشترط ألا يتجاوز ٢٠٠٠ جنيه في السنة وتعتبر حوافز إنتاج في تطبيق أحكام هذا البند ما يلي :-

المبالغ المدفوعة من الحكومة كحوافز إنتاج طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة لها واستظهرت الجمعية مما تقدم وعلى ما سبق به افتاؤها بجلسة ١٩٩١/٥/٢٢ ملف رقم ١٩٨٨/٤/٨٦ إن

ما أطلق عليه القانون (حوافز إنتاج) وقضى بعدم سريان الضريبة إلا فيما يجاوز مقدارها الحدود وليسست إلا مرتبات ما يدفع إلى العاملين بالجهات المشار إليها أو حكمها وإن القانون لم يعرفها وإنما اكتفى بوصفها بأنها المبالغ التي يتقاضاها العاملون كحوافز إنتاج وهو ما يجعل العبرة في تحديدها بحقيقة الواقع من الأمر والسبب والباعث لأدائها من تلك الجهات إلى العاملين فيها طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة لشئون العاملين فيها ومن حيث إن المادة الأولى من قرار وزير التعليم رقم ٣٦١ لسنة ١٩٩٠ بشأن مكافآت النقل ينص على أن (يمنح العاملون بالمدارس الرسمية والمديرية والإدارات التعليمية بالمحافظات وبيدوان عام الوزارة عن جميع أعمال امتحانات النقل المختلفة وغيرها من أعمال بجميع مراحل التعليم على اختلاف نوعياتها مكافأة قدرها ثلاثون يوماً) ومن حيث أن الجمعية العمومية بجلستها المشار إليها أرتأت أن المكافآت المالية المنصوص عليها في قانون تنظيم الجامعات ولائحته ومنها تلك التي تمنح عن أعمال الامتحانات من تصحيح وفحص بحوث ومراقبة ومراجعة وملاحظة لأعضاء هيئة تدريس العاملين وكذلك من غير أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد تحقيق الأهداف التي تقوم عليها الجامعات وحسن أداء موظفيها لأعمالهم وكفايتهم وإذا كان الثابت فيما تقدم جميعاً أن المكافآت للعاملين بوزارة التربية والتعليم المنصوص عليها في قرارى وزير التعليم المشار إليها لا تختلف في طبيعتها عن تلك المقررة بقانون تنظيم الجامعات ولائحته

التفذية وبالتالي يقتضى تطبيق ما انتهى إليه إفتاء الجمعية فى شأن الجامعات واعتبارها من حوافز الإنتاج المنصوص عليها فى المادة ٥٨ من قانون الضرائب على الدخل ومن ثم يسرى عليها حكمها لذلك انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى تطبيق فتاها رقم ٥٢٥ فى ١٩٩١/٦/٣٠ ملف رقم ١١٨٨/٤/٨٦ بجلسة ١٩٩١/٥/٢٢ على العاملين بوزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بمكافأة الامتحانات العامة والنقل .

المبحث الثالث

موقف العقود بالنسبة للمسلمين

وغير المسلمين

للضريبة الموحدة على المرتبات وما فى حكمها (الضريبة على المرتبات)

- المأذون الشرعى موظف عام وما يحصل عليه من ذوى الشأن نقداً أو عيناً مقابل توثيقه المقود والشهادات مما يترتب عليه خضوعه للضريبة على المرتبات .
- ضرائب (الضريبة على المرتبات : ما يتقاضاه موثق عقود الزواج لغير المسلمين).
- موثق عقود الزواج لغير المسلمين موظف عام وعلى أساس ذلك فما يتقاضاه من أجر مقابل توثيق عقود الزواج لغير المسلمين خضوعه للضريبة على المرتبات .
- محكمة الموضوع سلطتها فى فهم الواقع وتقدير الأدلة .
- محكمة الموضوع لها السلطة التامة فى فهم الواقع وتقدير الأدلة حسابها أن تبين

الحقيقة التى اقتضت بها وأن تقيم قضائها على أسباب سائفة تكفى لحمله .

لما كان البين فى استقرار نصوص لائحة المأذونين الصادر بها وزير العدل فى ١٩٥٥/١٠ أن المأذون هو موظف عمومى يختص دون غيره بتوثيق عقود الزواج وشهادات الطلاق والرجعة والتصادق على ذلك بالنسبة للمسلمين من المصريين ومن ثم فإن ما يحصل عليه من ذوى الشأن نقداً أو عيناً بمناسبة ما يوثقه من العقود والشهادات يخضع للضريبة على المرتبات وهى ضريبة كسب العمل ولا يخضع لضريبة المهن غير التجارية .

إن موثق عقود الزواج لغير المسلمين موظف عمومى هو الآخر باعتبار أن العمل الذى يؤديه المأذون يتماثل مع العمل الذى يؤديه المأذون الشرعى ويكون ما يتقاضاه من أجر مقابل توثيق عقود الزواج لغير المسلمين يخضع أيضاً للضريبة على المرتبات وهى ضريبة كسب العمل ولا يخضع لضريبة المهن غير التجارية .

- المنع من إعادة طرح النزاع فى المسألة المقضى فيها يشترط فيه أن تكون المسألة واحدة فى الدعوتين وهى تكون كذلك إذا كانت أساسية لا تنغير وأن يكون الطرفان قد تناقشا فى الدعوة الأولى واستقرت حقيقتها بينهما بالحكم الأول استقراراً جامعاً مانعاً وأن تكون هى بذاتها الأساس فيما يدعى فى الدعوى الثانية بين نفس الخصوم لما كان ذلك - وكان الحكم المطعون فيه قد استند إلى قرارى اللجنة السابقين فى شأن إخضاع نشاط الطامع (توثيق عقود الزواج لغير المسلمين) لضريبة كسب العمل وكانت المسألة التى ثار

النزاع بشأنها بمقتضى الفردين السابقين هي بذاتها التي ثار بها النزاع بين طرفي الخصومة في الدعوى الراهنة إذا خضعت المصلحة المظونة ضدها الطاعن لضريبة كسب العمل عن نشاطه كوثيقة عقود زواج لغير المسلمين عن السنوات ١٩٨٨ ، ١٩٨٧ ، ١٩٨٦ و كان قرار اللجنة السابقة قد حاز صحبة الأمر المقضى في هذا الشأن لصيد وزارتهما تبين تقدم الطاعن عليهما ومن ثم فقد حسما النزاع في الدعوى الراهنة وقطعاً مجموع ما يتقاضاه الطاعن من مبالغ نظير القيام بهذا للضريبة على كسب العمل - المقرر - في قضاء هذه المحكمة - إن لمحكمة الموضوع السلطة التامة في تحصيل منهم الواقع في الدعوى ، وتقدير ما تقدم إليها من أدلة ولا تترتب عليها في الأخذ بأى دليل تكون قد اقتنعت به وبحسبها أن تبين الحقيقة التي اقتنعت بها وأن تقيم قضاها على أسباب سائفة تكفى لحاملها كان ذلك وكان الحكم المظنون منه قد أقام قضاها على ما انتهى إليه قرار اللجنة والذي خلص إلى ... إن اللجنة ترى أن عمل الطاعن له شقان شق ديني وشق مدني - والشق الديني يتمثل في مراسم صلوات الإكليل المقدسة وهو يؤدي مجاناً ، أما الشق الثاني المدني والذي يتمثل في توثيق العقود لغير المسلمين في سجلات محاكم الأحوال الشخصية وهذه وإن كانت متممة لعملية الإكليل إلا أنها منفصلة تماماً عن العملية الروحية حيث يقوم الطاعن بكتابة بيانات العقود في دفاتر الزواج التي يحصل عليها من المحكمة بعد سداد قيمة الرسوم ثم يقوم بتسجيل هذه العقود في سجلات المحكمة

مقابل الأتعاب التي يحصل عليها ... كما سبق محاسبة الطاعن عن إيراده من توثيق العقود في السنة السابقة وصار قرار اللجنة نهائياً بعدم الطعن عليه ... وكان ذلك من الحكم استخلاصاً سائفاً له أصله الثابت بالأوراق ومن ثم فإن ما ينعاه الطاعن بهذا السبب لا يعدو أن يكون جدلاً موضوعياً فيما لمحكمة الموضوع من سلطة فهم الواقع وتقدير الأدلة في الدعوى لا تجوز آثارهم أمام محكمة النقض (١،٢) الطعن رقم ٨٦٤ لسنة ٦٥ ق - جلسة ١٠ / ١٢ / ٢٠٠١ .

(٤٠٣) الطعن رقم ٤١٢٣ لسنة ٦١ ق ب جلسة ١٩٩٩/٥/٣١ .
(٤) نقض جلسة ١٩٧٨/٣/٢١ س ٢٩ ج ١ ص ٨٤٣ .

الطعن رقم ١٠٩٦ لسنة ٥٦ ق - جلسة ١٩٩٣/١/٤ .

الفرع الأول

مدى اعتبار الضريبة على المرتبات وما في

حكمها ضريبة كسب عمل

- الضريبة على المرتبات لمن تسرى عليهم أحكام الخصم من المنيع انطباق م ٧٢ ق ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المبينة لسبيل الاعتراض على ربط الضريبة من لا تسرى عليهم أحكام الخصم من المنيع لم يرسم المشرع طريقاً معيناً للإخطار بربط الضريبة أو الطعن في الربط .

- ضرائب (الضريبة على المرتبات - كسب العمل) -

الضريبة على المرتبات هي ضريبة على كسب عمل ليس هناك مغايرة بينهما - علة ذلك -

(١٠٣) هـ:الب: الضريبة على المرتبات، إجراءات ربط الضريبة)

- الضريبة على المرتبات لمن تسرى عليهم أحكام الخصم من المنع، انطبق من ٧٢ ق ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المبينة بسبيل الاعتراض على ربط الضريبة من لا تسرى عليهم أحكام الخصم من المنع لم يرسم المشرع طريقاً معيناً للإخطار بربط الضريبة أو الطعن في الربط .

- إجراءات ربط ضريبة الأرباح التجارية والصناعية لا تسرى في شأن ممولى ضريبة المرتبات أساس ذلك مؤداه عدم تحديد المشرع شكلاً خاصاً للأخطار بضريبة المرتبات - أثره - إخطار المأمورية للطاعن بربط الضريبة بمقتضى الإخطار المعد لذلك باعتباره من طائفة ممولى المرتبات من لا تسرى عليهم أحكام الخصم من المنع .

- ضرائب (قرارات لجنة الطعن) قوة الأمر المقضى .

لجنة الطعن الضريبى - هيئة إدارية لها ولاية القضاء للفصل في خصومة صيرورة القرار الصادر منها نهائياً - أثره - اكتسابه - قوة الأمر المقضى بها بين الخصوم أنفسهم - أثر ذلك .

حكم حجية الحكم :

المنع من إعادة النزاع في المسألة المقضى فيها - شروطه - وحدة المسألة في الدعوى .

- المقرر في قضاء هذه المحكمة أن لجان الطعن المنصوص عليها في المادة ١٥٨ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المقابلة للمادة ٥٠ من القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ المعدلة بالقانون رقم ٢٥٣ لسنة ١٩٥٢ وإن كانت هيئات

وإذ كان الثابت أن مأمورية الضرائب أخطرت الطاعن بربط الضريبة من سنوات النزاع بمقتضى الإخطار المعد لذلك - باعتباره من طائفة ممولى ضريبة المرتبات الذين لا تسرى عليهم أحكام الخصم من المنع وكانت إجراءات ربط الضريبة المنصوص عليها بالمادة ٤٦ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ .

لا تسرى في شأن الممولين الخاضعين لأحكام الضريبة على المرتبات باعتبار أن نصوص هذه الضريبة الأخيرة لم يرد بها ثمة إحالة إلى أحكام بما مؤداه أن المشرع لم يحدد شكلاً خاصاً للأخطار بربط الضريبة يتعين الالتزام به .

- المقرر في قضاء هذه المحكمة - أن قانون الضرائب على الدخل الصادر بالقانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ قد أقر الباب الثالث من الكتاب الأول للضريبة على المرتبات والباب الرابع من ذات الكتاب للضريبة على أرباح المهن غير التجارية وكان القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ قد اتخذ عنواناً للكتاب الثالث (الضريبة على كسب العمل) وقسم على باين خص الأول منهما بالضريبة على المرتبات وما في حكمها والأجور والمكافآت والمعاشات وخص الثاني بالضريبة على المرتبات هي ضريبة كسب عمل وليس هناك مغايرة بينهما لأن المرتبات ناتجة من العمل لدى الغير .

الطعن رقم ٥١١١ لسنة ٦٥ ق - جلسة ٢٠٠٢/٥/١٣ .

الفرع الثاني

إجراءات ربط الضريبة ونظم الخلاف أمام لجنة الطعن

إدارية إلا أن القانون أعطاهما ولاية القضاء للفصل في خصومة بين مصلحة الضرائب والممول فتجوز القرارات التي تصدرها في هذا الشأن قوة الأمر المقضى متى أصبحت غير قابلة للطعن وتصبح حجة بما فصلت فيه من حقوق فلا يجوز قبول دليل منقص هذه القوانين أى نزاع قام بين الخصوم أنفسهم وتعلق بذات الحق محلاً وسبباً .

- الطعن رقم ٥١١ لسنة ٦٥ القضائية الضريبية .

- الطعن رقم ٥١١ لسنة ٦٥ - جلسة ٢٠٠٢/٥/١٣ م .

مدى سريان أحكام الخصم من المنبع :

إجراءات ربط ضريبة الأرباح التجارية والصناعية لا تسرى في شأن ممولى ضريبة المرتبات ، أساس ذلك فمؤداه عدم تحديد المشرع ذلك خاصة للإخطار الممد لذلك باعتباره من طائفة ممولى المرتبات ممن لا تسرى عليهم أحكام من المنبع ، صحيح .

- الطعن رقم ٥١١ لسنة ٦٥ جلسة ٢٠٠٢/٥/١٣

المبحث الثالث

منازعات صاحب الحق في الطعن على الضريبة على المرتبات وما في حكمها طعن صاحب العمل على ما قدره مصلحة الضرائب من فروق ضريبية على مرتبات العاملين لديه .

طرحه من ذي صفة :

أصدرت محكمة النقض الدائرة التجارية حكماً تاريخياً بجلسته ٢٠٠٣/١/٢٩ في الطعن المقيم بجدول المحكمة برقم ١٢٧٢ لسنة ٧١ ق

المرفوع من شركة ... ضد السيد الدكتور / وزير المالية بصفته الرئيس الأعلى لمصلحة الضرائب والسيد رئيس مصلحة الضرائب بصفته .

وأرسل الحكم مبدأ هاماً يتمثل في أن صاحب العمل له صفة في الاعتراض وله مصلحة في مخاصمة مصلحة الضرائب بشأن ما تدعيه من أحقيتها لفروق أرتأ رب العمل استبعاد خضوعها للضريبة على المرتبات والأجور . ونورد فيما يلي وقائع وأسباب ومنطو الحكم :

الوقائع

في يوم ٢٠٠١/١٠/٢٤ طعن بطريق النقض في حكم محكمة استئناف القاهرة الصادر بتاريخ ٢٠٠١/٨/٢٩ في الاستئناف رقمى ٢٨١٥ لسنة ١١٦ ق ١٠٠ لسنة ١١٧ ق وذلك بصحيفة طلب فيها الطاعن الحكم بقبول الطعن شكلاً وفي الموضوع بنقض الحكم المطعون فيه .

وفي نفس اليوم أودع الطاعن مذكرة شارحة . وفي ٢٠٠١/١١/١٥ أعلن المطعون ضدهما بصفتيهما بصحيفة الطعن وفي ٢٠٠١/١١/٢١ أودع المطعون ضدهما بصفتيهما مذكرة بدفاعهما طالباً فيها رفض الطعن .

ويجلسه ٢٠٠٢/٢/١٢ أمرت المحكمة بوقف تنفيذ الحكم المطعون فيه مؤقتاً لحين الفصل في الطعن .

ثم أودعت النيابة مذكرتها وطلبت فيها الحكم أولاً بعدم قبول الطعن لرفعه على غير ذي صفة بالنسبة للمطعون ضده الثاني بصفته .

ثانياً : ما عدا ما تقدم بقبول الطعن شكلاً وفي الموضوع بنقض الحكم المطعون فيه . ويجلسه ٢٠٠٢/٥/١٤ عرض الطعن على

المحكمة في غرفة المشورة قرأت أنه جدير بالنظر وحددت له جلسة ٢٠٠٢/١٠/٨ وبها سمعت الدعوى أمام هذه الدائرة على ما هو مبين بمحضر الجلسة حيث صمم كل من محامىي الطاعن والمطعون ضدهما بصفتيهما والنيابة على ما جاء بمذكرته والمحكمة أرجأت إصدار الحكم إلى جلسة اليوم :

المحكمة

بعد الاطلاع على الأوراق وسماع التقرير الذى تلاه السيد المستشار / محمد العبادى (نائب رئيس المحكمة) والمرافعة وبعد المداولة .
حيث إن الطعن استوفى أوضاعه الشكلية وحيث إن الوقائع - على ما يبين من الحكم المطعون فيه وسائر الأوراق - تتحصل فى أن مأمورية الضرائب المختصة قدرت فروق ضريبية مرتبات العاملين لدى الطاعنة عن السنوات من ١٩٨٦ حتى سنة ١٩٩٠ وأخطرتها بذلك فاعترضت وأحيل الخلاف إلى لجنة الطعن التى قررت تخفيض التقديرات وإذا لم ترتض الطاعنة هذا القرار أقامت الدعوى رقم ٤٥ لسنة ١٩٩٥ ضرائب الجيزة الابتدائية بطلب تعديل القرار المطعون فيه وتخفيض التقديرات نذبت المحكمة خبيراً وبعد أن قدم تقريره حكمت بتاريخ ٢٢ من نوفمبر سنة ١٩٩٩ برفض الدفع المبدى من مصلحة الضرائب بعدم قبول الطعن لرفعه من غير ذى صفة وتعديل القرار المطعون فيه وتخفيض التقديرات استأنفت هذه المصلحة الحكم باستئناف رقم ٢٨١٥ لسنة ١١٦ ق القاهرة كما استأنفته طاعنة أمام ذات المحكمة بالاستئناف رقم ١٠ لسنة ١١٧ ق وبعد أن ضمت المحكمة الاستئنافيين قضت بتاريخ ٢٩ من أغسطس لسنة ٢٠٠١ فى موضوع

الاستئناف الأول بإلغاء الحكم المستأنف الثانى برفضه عرض الطعن على المحكمة فى غرفة المشورة فعددت جلسة لنظره وفيه التزمت النيابة رأياًها .

وحيث إن الطعن أقيم على سبب واحد من وجهين تعنى بهما الطاعنة على الحكم المطعون فيه مخالفة القانون والخطأ فى تطبيقه ذلك أنه قضى بعدم قبول الطعن المقام منها على قرار اللجنة لرفعه من غير ذى صفة فى حين أن الحكم الابتدائى قد انتهى إلى توافق هذه الصفة وتخلت مصلحة الضرائب عن التمسك بنفيها أمام محكمة الاستئناف فقد أضحت هذا القضاء حائزاً لقوة الأمر المقضى لا يجوز لمحكمة الاستئناف من بعده أن تقضى على خلافه ، هذا إلى أن الحكم المطعون فيه استند فى نقي صفتها فى الطعن إلى ما أورده المادة ٧٢ من قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ من أحكام خصت الممول فى الضريبة على المرتبات دون سواء بالاعتراض على ربط هذه الضريبة رغم أن موضوع الطعن المقام منها لا شأن له بتطبيق أحكام هذه المادة وإنما يتناول مدى أحقية مصلحة الضرائب فى مطالبتها بفروق مرتبات استبعدت فى خضوعها لهذه الضريبة بما يتحقق لها معه الصفة فى منازعة هذه المصلحة بشأنها كل ذلك يعيب الحكم المطعون ويستوجب نقضه ، وحيث أن هذا النص فى شقه الأول غير سديد ذلك أنه ولئن كان الدفع بعدم قبول الدعوى لانهاء الصفة لدى المدعى - وعلى ما جرى به قضاء هذه المحكمة لا يتعلق بالنظام العام إلا أن هذه الصفة متى ارتبطت بالمصلحة التى يحميها القانون ارتباطاً غير قابل للانقضاء

فإنها تأخذ حكمها وتعتبر متعلقة بالنظام العام وتعد قائمة في خصومة الدعوى ومطروحة دائماً على المحكمة تحكم بها من تلقاء ذاتها ، ويجوز الدفع بها في أي حالة كانت عليها الدعوى ويعتبر الحكم الصادر في الموضوع مشتملاً على قضاء ضمني بشأنها ويعد الطعن بالنقض على هذا الحكم وارداً على هذا القضاء صريحاً كان أم ضمناً آثار الخصوم هذه المسألة في الطعن أم لم يثيروها أبدتها النيابة أو لم تبدها باعتبارها وفقاً لذلك المفهوم داخلة في نطاق الطعون المطروحة على محكمة النقض على نحو يوجب عليها أن تتصدى لها من تلقاء ذاتها وإذا التزم الحكم المطعون فيه هذا النظر فإن النص عليه بما ورد بهذا الوجه يكون على غير أساس والنص في شقه الثاني سديد ذلك أن مؤدى المواد ٥٧ ، ٥٨ ، ٦٥ ، ٦٦ ، ٦٧ ، ٧٠ الواردة في الباب الثالث الخاص بالضريبة على المرتبات - من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ بشأن الضرائب على الدخل أن الشارع وإن فرض الضريبة على المرتبات وما في حكمها التي يحصل عليها الممول الخاضع لها ، إلا أنه ألزم أصحاب الأعمال وغيرهم ممن يلتزمون بدفع الإيراد الخاضع لهذه الضريبة أن يتولوا خصم مقدار هذه الضريبة من الممولين وتوريدها لمصلحة الضرائب بفرض أحكام الرقابة على التحصيل وتخفيف العبء على هذه المصلحة وذلك في المواعيد التي حددتها الفقرة الثانية من المادة ٧٠ آنفة البيان واللائحة التنفيذية لذلك القانون ولم يستثن من هذه القاعدة سوى الحالة التي أوردتها المادة ٧١ منه والتي يكون صاحب العمل أو الملتزم بالإيراد الخاضع لهذه الضريبة غير مقيم في

مصر أو ليس له فيها مركز أو منشأة فيقع الالتزام بالتوريد على الممول ذاته ، وعلى هذا فالالتزام بأصحاب الأعمال بخصم ضريبة المرتبات وتوريدها لمصلحة الضرائب على نحو ما فرضه عليهم قانون الضرائب على الدخل آنف الذكر يوجب على هذه المصلحة توجيه اعتراضها على إجراءات الخصم والتوريد إليهم فيضحي لهم الصفة والمصلحة في مخاصمتها بشأن ما تدعيه من أحقيتها لفروق ارتأوا استبعاد خضوعها لهذه الضريبة ، لما كان ذلك وكان الواقع في الدعوى حسبما حصله الحكم المطعون فيه إن الطاعنة أقامت دعواها المبتدئة ملعناً على ما انتهى إليه قرار لجنة الطعن من تخفيض ما قدرته مأمورية الضرائب المختصة لفروق ضريبة المرتبات التي أجرت الطاعنة خصمها من العاملين لديها وتوريدها عن سنوات المحاسبة مما يتحقق لها معه استناداً إلى ذلك الالتزام القانوني الصفة والمصلحة في رفع هذه الدعوى ، وإذ خالف الحكم المطعون فيه هذا النظر ونفى عن الطاعنة الصفة المرتبطة بالمصلحة في الطعن على قرار لجنة الطعن في هذا الخصوص فإنه يكون معيباً بما يوجب نقضه .

لذلك

نقضت المحكمة الحكم المطعون فيه وألزمت المطعونون ضده الأول بصفته المصروفات ومبلغ مائتي جنيه مقابل أتعاب المحاماة وأحالت القضية إلى محكمة استئناف القاهرة للفصل فيها من دائرة أخرى .

وفاء مستحقات التأمينات لدى بنك الاستثمار القومي بشركات الحكومة قانونى ولكن

بقلم / أحمد السيد عطا الله

باحث قانونى بالإدارة المركزية للتشريع المالى بوزارة المالية (ماجستير فى القانون)

قانونى ويجب سنده القانونى فى نص المادة "٣٥٠" من القانون المدنى والتي تنص على أن "إذا قبل الدائن فى استيفاء حقه مقابلاً استعاض به عن الشئ المستحق قام هذا مقام الوفاء" وقد سرت المادة "٣٥١" من ذات القانون أحكام البيع على الوفاء بمقابل المنصوص عليه بالمادة "٣٥٠" سالف الذكر .

ويتطبيق ذلك ، ينبغى أن يقبل الدائن (مجلس إدارة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى) ، باعتباره هو السلطة المهيمنة على أمور هيئة التأمينات وهو الجهة المختصة باعتماد مركزها المالى ، الشركات المملوكة لوزارة المالية (الناتبة عن المالك للمال الدولة) المعروضة للوفاء مقابل الديون المستحقة للهيئة لدى بنك الاستثمار القومى ، أخذاً فى الاعتبار أن أموال التأمينات وأموال هذه الشركات هى أموال خاصة وفقاً للتكييف القانونى لكل منهما .

فإذا حدث و تطابقت إرادات مجلس إدارة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى (الدائن) ووزارة المالية الممثل للمدين (الحكومة) وبنك الاستثمار القومى الوسيط بين الدائن والمدين انعقد العقد ، وسمى هذا التعاقد "وفاء بمقابل" وعُد هذا التصرف قانونياً على النحو المشار إليه .

ومن المفيد أن نشير إلى أن ما قد يثار حول

وفقاً لأحكام قانون بنك الاستثمار القومى رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠ يعد البنك المذكور جهازاً اقتصادياً يتولى نيابة عن الدولة تجميع المدخرات المتاحة لدى بعض الجهات العامة وتوجيهها لتمويل الاستثمارات العامة على ضوء ما ورد بهذا القانون من أحكام حددت موارده واستخداماته .

ومن أحد أهم موارد البنك المذكور فوائض الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى م (١/٥) ومن أهم استخداماته إقراض الحكومة لتمويل الاستثمارات العامة المدرجة بالخطة العامة للدولة م (٢) .

ويتراكم تحويل هذه الفوائض لبنك الاستثمار القومى زادت الديون المستحقة للهيئة القومية للتأمين الاجتماعى تجاه البنك المذكور وفى المقابل زاد اقتراض الحكومة من البنك المذكور لتمويل الاستثمارات العامة الأمر الذى أدى لزيادة حجم الدين العام المحلى .

وإزاء هذا الوضع المتزايد ، فكرت الحكومة فى تقليل حجم هذا الدين بمبادلة الديون المستحقة للتأمينات بشركات ملك الحكومة (رابحة حسبها صدر من تصريحات) .

ولقد تضاربت الآراء حول مشروعية هذا التصرف من الناحية الدستورية والقانونية وأرى من وجهة نظرى القانونية أن هذا التصرف

العجز فى الموازنة العامة للدولة عاماً تلو الآخر ومن هذه الحلول تطوير أسلوب الموازنة العامة للدولة من أسلوب الموازنة التقليدية لأسباب موازنة البرامج والأداء للعمل على ترشيد الموازنة إيراداً ومصرفاً وإعادة النظر فى السياسة الضريبية بما يسهم فى تنشيط حركة الإنتاج والسوق المحلى (مثل إعفاء السلع الرأسمالية اللازمة للإنتاج من الضرائب) الأمر الذى يسهم فى زيادة حصيلة الموازنة العامة من الضرائب لا سيما الضرائب غير المباشرة مع رفع حد الأجور تدريجياً لتنشيط حركة السيولة النقدية بالسوق المحلى مع إحياء حق المال العام بالمناهج الدراسية ولدى جمهور المواطنين .

ملحوظة : يبرر هذا المقال عن وجهة النظر الشخصية لكاتبه .

التخوف من ضياع أموال التأمينات أو إفلاسها ليس له ما يبرره إزاء صراحة المادة (٨) من قانون التأمين الاجتماعى رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ والتي تقضى بأن أى عجز فى أموال التأمينات ولم تكف الاحتياطات والمخصصات المختلفة لتسويته التزمت الخزنة العامة بأدائه .

ولكن إذا كنا نرى أن هذا التصرف يعد قانونياً على الوجه المشار إليه ، إلا أننا نرى فى ذات الوقت أن على مجلس إدارة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى إعداد دراسة حول جدوى هذه الشركات محل الوفاء ونحو أسلوب إدارتها والرقابة عليها ضماناً لأموال المؤمن عليهم باعتبارهم المسئول عن استثمار هذه الأموال .

وبالنسبة لمشكلة الدين العام المحلى ، فإن الأمر يتطلب البحث عن حلول أخرى للحد من



شركة بيع المصنوعات المصرية

كل ما تتطلعون إليه

لموسم صيف ٢٠٠٤



- * أحدث موديلات الملابس الجاهزة وأجمل مبتكرات الأقمشة .
 - * الجديد لبית عصرى أكثر جمالاً وثباتاً .
- بيع المصنوعات المصرية ...**

اسم يعتز به المصريون

❖ قاموس مصطلحات ❖

Borrowing Requirement.

■ صافى الأموال التى تحتاج إليها الحكومة لرد
سندات حان أجل استحقاقها .

Book Value.

■ القيمة الدفترية للأسهم وهى ناتج قسمة
حقوق الملكية أى الأسهم العادية
والاحتياطيات والأرباح المحتجزة على عدد
من الأسهم المتداولة .

Bonus Shares. أسهم مجانية .

Mortgage Bonds.

■ سندات مضمونة برهن عقارى .

Guaranty Bond.

■ سندات مضمونة من طرف ثالث .

Bottom Fishing.

■ مصطلح يستخدم عند الشراء المستمر
لأسهم شركة من جانب مستثمر اعتقاداً منه
أنها لن تهبط وتنتهى للصعود .

Bought deal.

■ تعهد بتصرف الإصدار كل الإصدار من ورقة
ما لإعادة بيعها فى السوق الثانوية .

Brokerage. شركة سمسة .

Buy on dips.

■ تصيد صفقات مربحة بشراء أسهم هبطت
أسعارها بشدة وتعتبر مقومة بأقل من قيمتها
الحقيقية .

Business community.

■ حق التصويت

■ Setilement التسوية

■ Secondary market السوق الثانوى

■ Split تجزئة الورقة المالية

■ Stock dividend توزيعات فى شكل أسهم

■ Portfolio محفظة

■ Prospectus مذكرة معلومات

■ Liabilities الالتزامات

■ Liquidity السيولة

■ Blue-Chip stock أسهم الشركات الكبرى

■ Bull market سوق صاعد

■ Bear market سوق هبوطى

■ Book value القيمة الدفترية

■ Annual التقرير السنوى

■ Authorised capital رأسمال مصرح به

■ Bearer securities أوراق مالية كاملة

■ Bull purchase شراء على المكشوف

■ Capital gain ربح رأسمالى

■ Face value قيمة اسمية

■ Funded debts قروض طويلة الأجل

■ Leverage نسبة رأس المال

■ Listed الشركات المقيدة بالبورصات

companies

■ Quali cation shares أسهم ضمان عضوية

■ Yegister of shareholders سجل المساهمين

■ Retained earnings أرباح محتجزة

■ Venture capital رأسمال مخاطر

■ Application rights حقوق الاكتتاب

■ مجتمع المستثمرين ورجال الأعمال .

Callable bond.

■ سند يمكن استرداده من جانب مصدره خلال فترة معينة محددة لها مسبقاً قبل تاريخ استحقاقه وهو السند الذي ينطبق عليه حق الطلب .

Call Datp.

■ تاريخ استدعاء سندات قبل حلول أجل استحقاقها .

Call Feature.

■ حق اختياري لمصدر السند في استرداد السند قبل حلول أجل استحقاقه .

Call Option.

■ عقد خيار الشراء وهو عقد يعطى حامله الحق وليس الالتزام لشراء ورقة مالية أو سلعة بسعر محدد متفق عليه مسبقاً يسمى سعر الممارسة وذلك بعد انقضاء أجل العقد أى فى تاريخ استحقاق العقد أو قبله .

Call Protection .

■ مدة الحماية من الاسترداد المبكر للسند وهى الفترة التى لا يمكن فيها لمصدر السند استرداده قبل حلول أجل استحقاقه .

Bredth market.

■ سوق متسع يقصد به السوق الذى يرد إليه عدد كبير من أوامر الشراء والبيع بشكل يحقق الاستقرار لأسعار الأوراق المالية المتداولة فيه .

Undiversifiable Risk .

■ مخاطر لا يمكن تجنبها : هى المخاطر المنتظمة والتى لا يمكن تجنبها أو تخفيضها

بتبوع المستثمر لمكونات محفظة الأوراق المالية .

Unsystematic Risk .

■ مخاطر غير منتظمة : هى مخاطر تنشأ عن ظروف خاصة بالمنشأة أو الصناعة التى تنتمى إليها .

Total Risk .

■ المخاطر الكلية : هى المخاطر الكلية التى يتعرض لها عائد الاستثمار وتشمل المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة .

Shadow Market .

■ سوق ضحل يوصف سوق الورقة المالية بالضحالة عندما يعان من عدم انتظام أو استمرارية أوامر البيع والشراء على الورقة .

Technical Analysis .

■ التحليل الفنى : هو التحليل الذى يهتم بدراسة السجل الماضى للتغير فى السعر الذى يباع به السهم على أمل اكتشاف نمط الحركة السعرية للسهم فى المستقبل .

Duration .

■ الامر : هو مقياس لدرجة حساسية سعر السند للتغير فى أسعار الفائدة .

Market Maker .

■ صانع السوق : هو المتخصص أو التاجر الذى يقوم بتحديد سعر الشراء وبيع للورقة المالية ويكون على استعداد لشراء الورقة أو بيعها فى أى وقت للحفاظ على سوق مستقر وعادل للورقة المالية .

شركة مصر / إيران للفزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميراتكس)

تأسست في ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالي الاستثمارات بحوالي (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٢٥٠, ٥٤ مليون جنيه) وتوزيعه كالاتي:-

٥١% للجانب المصري ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والفزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومي.

٤٩% للجانب الإيراني ويمثله:

الشركة الإيرانية للاستثمارات الأجنبية.

• الأنشطة الرئيسية لميراتكس هي إنتاج وتسويق غزل القطن والمخلوط بالبوليستر من
نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزي مسرح وممشط، مفرد ومزوي، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر
على كوتزوشل.

• قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.

• يقدر الإنتاج السنوي بحوالي ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

• مصنع الفزل المتوسط:-

الطاقة - ٥٩٦٤٨ مردن

الإنتاج = ٥٢٥٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٢١ إنجليزي

• مصنع الفزل الرفيع:-

الطاقة - ٧٢٦٥٦ مردن

الإنتاج = ٢٦٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٢ إنجليزي

• مصنع الفزل السميك:-

الطاقة - ٢٢٠٠ روتر

الإنتاج = ٢٥٠٠ طن

الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٢ إنجليزي

• تبلغ صادرات ميراتكس حوالي (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسيا
أوروبا الغربية (ألمانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، إسبانيا، إنجلترا، إيطاليا) ودول شرق آسيا
(اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)

بما تهيئ ١٦ سنة..



لقيت بطاقتي هنا..

بطاقة الأهلي للشباب

MasterCard Electronic المدفوع مسبقاً

- تتيح البطاقة لحاملها السحب النقدي بدون مصاريف من خلال آلات صراف إلى البنك الأهلي المصري
- تمكن حاملها من الحصول على السلع والخدمات لدى أكثر من ٢٠ ألف منشأة تجارية وخدمية داخل مصر
- يمكن لأولياء الأمور المقترنين والمقيمين إمكانية إعطاء تعليمات للبنك بالخصم من حساباتهم وإضافة مبالغ معينة لبطاقات أبنائهم شهرياً
- لأول مرة تتيح البطاقة لحاملها الحصول على بطاقة ماستر كارد انترنت المدفوع مسبقاً تمكنه من سداد قيمة مشترياته وتعاملاته من خلال شبكة الانترنت خصوصاً من تجار مصر
- متاجر



البنك الأهلي المصري
الأقرب إليك